

# La santé qualité de vie en service au sein des SDIS

Mémoire en vue de l'obtention de la formation de chef de groupement

Commandant Isabelle KOWALSKI

Service départemental d'incendie et de secours de l'Indre

Lieutenant-colonel Éric FLORENSAN

Service départemental d'incendie et de secours de la Gironde

Commandant Emmanuel ROPARS

Service départemental d'incendie et de secours du Cher

Commandant Aurélien SABOURDY

Service départemental d'incendie et de secours de la Haute-Vienne

Promotion CGPT 2017/02

Directeur de mémoire : Colonel Frédéric DELCROIX

Directeur départemental des services d'incendie et de secours de la Creuse



**« Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leur auteur et n'engagent pas  
l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers »**



## REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui ont contribué, par leur apport de connaissances, leur témoignage, et leur disponibilité à produire notre mémoire :

- ✓ Les acteurs de la gouvernance des SDIS (ANDSIS, Inspection générale de la sécurité civile)
- ✓ Les acteurs opérationnels (membres du SSSM, préventeurs en hygiène et sécurité, responsables des ressources humaines, experts, sociologues)
- ✓ Les acteurs de la concertation, des 8 organisations syndicales représentant les agents des SDIS et siégeant à la CNIS
- ✓ Les acteurs associatifs (Fédération nationale des sapeurs-pompiers, unions, etc.)
- ✓ Les acteurs ressources (ANACT, ARACT, consultants, réseau SQVT, etc.)

Nous adressons toute notre gratitude à notre directeur de mémoire, le colonel Frédéric Delcroix, pour son accompagnement, ses conseils éclairés et son accueil chaleureux au sein du SDIS de la Creuse.

Merci à nos responsables pédagogiques de la division formations supérieures de l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers, les commandants Laurent Lecomte, Sébastien Bertau et Bruno Poch pour leur accompagnement.

Nous remercions nos directeurs départementaux respectifs, le contrôleur général Jean-Paul Decellieres, les colonels Maxence Jouannet, Didier Marcaillou et Thierry Lahoussoy, pour nous avoir accordé leur confiance en nous permettant de suivre cette formation.

Merci à nos collègues de la 33<sup>e</sup> promotion de FAE de chefs de groupement pour leur bonne humeur et leur esprit d'entraide qui ont permis d'instaurer une ambiance propice au travail de qualité.

Enfin, nous remercions nos familles pour la compréhension et le soutien dont elles ont fait preuve lors de nos nombreuses absences.

*Nota : Les infographies créées par nos soins présentent le logo  symbolisant les initiales de noms prénoms respectifs.*



## TABLE DES ABRÉVIATIONS

<b>A</b>		<b>CIS</b>	Centre d'Interventions et de Secours
<b>ADF</b>	Association des Départements de France	<b>CNRACL</b>	Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales
<b>AFNOR</b>	Association Française de NORmalisation	<b>CNIS</b>	Conférence Nationale des Services d'Incendie et de Secours
<b>AMF</b>	Association des Maires de France	<b>CNSPV</b>	Conseil National des Sapeurs-Pompiers Volontaires
<b>AMU</b>	Aide Médicale Urgente	<b>CRC</b>	Chambre Régionale des Comptes
<b>ANACT</b>	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	<b>CT</b>	Comité Technique
<b>ANDSIS</b>	Association Nationale de Directeurs et directeurs adjoints des Services d'Incendie et de Secours	<b>D</b>	
<b>ANI</b>	Accord National Interprofessionnel	<b>DECI</b>	Défense Extérieure Contre l'Incendie
<b>ARACT</b>	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail	<b>DGA</b>	Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique
<b>B</b>		<b>DGSCGC</b>	Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises
<b>BET</b>	Bien-Être au Travail	<b>DGA</b>	Directeur Général de l'Administration
<b>BNQ</b>	Bureau de Normalisation du Québec	<b>DGS</b>	Directeur Général des Services
<b>C</b>		<b>E</b>	
<b>CAP</b>	Commission Administrative Paritaire	<b>ENSOSP</b>	École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers
<b>CAP</b>	Commission administrative paritaire	<b>EPCI</b>	Établissement Public Intercommunal
<b>CARSAT</b>	Caisse d'Assurance Retraite et Santé Au Travail	<b>F</b>	
<b>CFDT</b>	Confédération Française Démocratique du Travail	<b>FA</b>	Fédération Autonome
<b>CFE -CGC</b>	Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres	<b>FNSPF</b>	Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France
<b>CGT</b>	Confédération Générale du Travail	<b>FPT</b>	Fonction Publique Territoriale
<b>CD</b>	Conseil Départemental	<b>FO</b>	Force Ouvrière
<b>CHSCT</b>	Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail	<b>G</b>	
		<b>GOC</b>	Gestion Opérationnelle et Commandement

**GPEC** Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

## **H**

**HRO** High Reliability Organizations

**HSCT** Hygiène Sécurité et Conditions de Travail

## **I**

**INRA** Institut National de la Recherche Agronomique

**INSEE** Institut National des Statistiques et des Études Économiques

**ISO** Organisation Internationale de Normalisation

**IFRASEC** Institut Français de Sécurité Civile

## **J**

**JSP** Jeunes Sapeurs-Pompiers

## **M**

**MAPTAM** Modernisation de l'Action Publique Territoriale et Affirmation des Métropoles

**MNG** Management

## **N**

**NOTRE** Nouvelle Organisation Territoriale de la République

## **O**

**OCDE** Organisation de Coopération et de Développement Économique

**OMS** Organisation Mondiale de la Santé

## **P**

**PATS** Personnel Administratif et Technique Spécialisé

**PCASDIS** Président du Conseil d'Administration du SDIS

## **Q**

**QVS** Qualité de Vie au Service

**QVT** Qualité de Vie au Travail

## **R**

**RH** Ressource Humaine

**RPS** Risques Psycho Sociaux

## **S**

**SDIS** Service Départemental d'Incendie et de Secours

**SNSPP** Syndicat National des Sapeurs-Pompiers Professionnels

**SPASDIS-CFTC** Sapeurs-Pompiers et Agents des SDIS – Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

**SPP** Sapeur-Pompier Professionnel

**SPV** Sapeur-Pompier Volontaire

**SQVS** Santé Qualité de Vie au Service

**SQVT** Santé Qualité de Vie au Travail

**SSSM** Service de Santé et de Secours Médical

**SST** Santé Sécurité au Travail

**SUAP** Secours d'Urgence et Aux Personnes

**SUD** Union Syndicale Solidaires

## **U**

**UNSA** Union Nationale des Syndicats Autonomes

## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Concept de santé qualité de vie au service .....</b>	<b>5</b>
1.1 Les notions de travail, santé, bien-être, qualité de vie au travail .....	5
1.2 Regards, attentes, objectifs des différents acteurs sur la SQVT/S .....	18
1.3 Pratiques des SDIS en matière de SQVS .....	27
1.4 Bilan du tour d’horizon sur la SQVS .....	29
<b>2. Équilibre des différentes sphères de vie .....</b>	<b>31</b>
2.1 De l’émergence de la notion d’équilibre des sphères de vie au <i>blurring</i> .....	31
2.2 Définitions de la notion de sphères de vie, d’équilibre de sphères de vie .....	32
2.3 Les raisons sociétales du besoin de conciliation des sphères de vie .....	33
2.4 Les spécificités de l’équilibre des sphères de vie au sein des SDIS .....	37
2.5 Les mesures réglementaires et bonnes pratiques développées au sein d’organisation .....	39
2.6 Point de convergence et limites de ces bonnes pratiques au sein des SDIS .....	43
2.7 Retour sur hypothèse et synthèse des préconisations .....	46
<b>3. La compatibilité organisationnelle et managériale des SDIS en matière de SQVS .....</b>	<b>48</b>
3.1 L’analyse de l’organisation des SDIS et de leurs pratiques managériales .....	49
3.2 Tour d’horizon de pratiques managériales .....	59
3.3 Les limites dans le déploiement des bonnes pratiques au sein des SDIS – retour sur hypothèse et préconisations .....	63
<b>Conclusion .....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>79</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>103</b>



# INTRODUCTION

## **Le contexte**

La santé qualité de vie au travail (SQVT) est devenue un sujet incontournable pour les organisations publiques et privées. Les évolutions sociétales du XXI<sup>e</sup> siècle, marquées par la révolution numérique, la recherche du bien-être collectif ou individuel, l'évolution des modèles familiaux, l'aspiration à l'égalité professionnelle, les fortes tensions économiques, l'émergence des risques psychosociaux (RPS), etc. obligent les employeurs à intégrer la santé qualité de vie dans leur politique de gestion des ressources humaines.

De très nombreux articles, études, ouvrages sur le bien-être et la Qualité de Vie au Travail (QVT) sont régulièrement publiés au format numérique ou papier, en réponse aux problématiques du stress professionnel et des risques psychosociaux largement mis en exergue ces dernières années dans le monde du travail. La SQVT est vue comme une démarche préventive basée sur une vision plus équilibrée du travail entre contraintes et bénéfiques, alors que l'approche RPS privilégie la recherche et le traitement des dysfonctionnements susceptibles de générer des troubles.

L'action publique a récemment fait de la qualité de vie au travail un enjeu de prévention important pour la santé avec la signature d'un accord national interprofessionnel, l'inscription comme objectif dans le plan santé au travail 2016-2020, la réalisation de supports par des organismes ressources afin de proposer un contenu, une méthode et des outils de formation.

En complément, la qualité de vie au travail est devenue, depuis 2016, dans le secteur privé, un enjeu annuel obligatoire de négociation, dans le cadre du dialogue social, inscrit dans le Code du travail, portant plus particulièrement sur l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle, l'exercice du droit d'expression et l'égalité professionnelle. Gageons que même en l'absence d'un accord-cadre obtenu dans la fonction publique, les partenaires sociaux s'empareront du sujet et exprimeront également des attentes par l'intermédiaire des instances de concertation.

Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), établissements publics particuliers qui associent des ressources complémentaires à statuts multiples sont également confrontés à leurs propres sources d'inquiétudes et facteurs d'incertitudes relatifs à leur gouvernance, leur organisation, leur financement, le contenu et les conditions d'exercices de leurs missions, leurs ressources humaines. Néanmoins, ils devront inévitablement s'inscrire à leur tour dans une démarche SQVT, afin d'améliorer leur performance globale, en vertu des principes d'adaptabilité et de mutabilité attendus des services publics. Pour prendre en compte la diversité des statuts des personnels des SDIS, intégrant le volontariat, le vocable de santé qualité de vie au service (SQVS) a déjà été adopté.

## **Le sujet, le périmètre d'étude et les objectifs**

Le directeur départemental de la Creuse, a ainsi proposé auprès de l'ENSOSP, un sujet de réflexion générale sur le rôle des SDIS pour contribuer au « bien-être » de leur personnel et sur les limites d'une telle démarche. Le sujet de mémoire initialement formulé était : « Le bien-être au travail au SDIS : identification de la qualité de vie et du bien-être au travail, mise en place de l'indice de bien-être au travail. Définition d'un plan d'action permettant d'améliorer la qualité de vie au travail ». Lors de notre premier entretien, notre directeur de mémoire nous a précisé des attentes plus larges et nous a soumis, comme base de réflexion, un article de M. Maxime Morand, consultant en gestion des ressources humaines, intitulé « le

bien-être au travail c'est l'arnaque du nouveau siècle », mettant en lumière une dualité sur ce concept, entre satisfaction et frustration. Par conséquent, nous avons convenu de revoir le contenu et la formulation de notre sujet afin qu'il porte sur le bien-être et la qualité de vie en service dans les SDIS, sa pertinence, ses limites et son degré de prise en compte par l'équipe de direction dans la conduite stratégique de l'établissement. Nous avons exclu la construction d'un indice et d'un plan d'action type, afin de porter notre étude en amont, sur les champs de l'opportunité, des contours et contenus possibles d'une telle démarche. Il convient notamment d'apporter un éclairage sur les différentes notions à relier à la SQVS, les enjeux, les cadres déjà proposés et de caractériser les attentes sur le sujet, les réponses possibles à apporter et leurs limites.

Après avoir abordé le concept de SQVT/S dans sa globalité, le périmètre de notre étude portera sur les SDIS et leurs composantes humaines complémentaires, dans les dimensions psychosociales, managériales et organisationnelles. En ce qui concerne le volet psychosocial, nous explorerons plus particulièrement le champ de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, dont l'équilibre harmonieux est essentiel au bien-être et à la qualité de vie. Chacun attend de réussir à concilier les sphères personnelle et professionnelle. Sur le volet management et organisationnel, les SDIS sont des structures très hiérarchisées par essence, caractérisées par une « latitude décisionnelle » limitée de leurs personnels, notamment sur le registre opérationnel, parfois reproduite dans le fonctionnement quotidien. Dans quelles mesures le SDIS peut-il alors concilier son organisation et ses modes de management aux attentes des personnels en matière de SQVS ?

#### **Les objectifs principaux du sujet sont les suivants :**

- Clarifier le concept de SQVS et les notions associées
- Identifier les acteurs de la SQVS au sein des SDIS, recueillir leurs attentes et leurs regards sur le concept.
- Identifier des pratiques existantes
- Explorer plus précisément les enjeux relatifs à l'équilibre vie privée - vie professionnelle, à la qualité du management et à l'adaptation des organisations.
- Dégager les réponses possibles et leurs limites

#### **La problématique et la question centrale de recherche**

Le débat sur la SQVS s'invite à la table des SDIS, dans un contexte sous fortes tensions économiques, humaines, sociétales, pesant sur les organisations publiques et privées. Cependant, nos services disposent de nombreux facteurs de protection, tels que le sens de nos missions, l'esprit d'équipe et de cohésion, la solidarité. Sont-ils néanmoins suffisants ? D'autre part, la promesse d'un bien-être au service ne risque-t-elle pas de générer plus de frustrations que de satisfactions, et au final de la déception ?

La SQVS peut être perçue comme un concept théorique, généraliste et difficile à cerner. Quel contour, quel contenu, quelles méthodes, quels outils sont aujourd'hui proposés pour la rendre concrète pour la gouvernance, les managers et les personnels ? Sont-ils pertinents et transposables dans nos SDIS ?

De plus, faut-il voir la SQVS comme une contrainte facultative ou nécessaire, un levier de management, un enjeu de dialogue social ou de performance globale ? Les attentes individuelles et collectives sont nombreuses, parfois propres à chaque acteur. Néanmoins y a-t-il des limites à fixer sur l'expression des attentes et des réponses à y apporter ?

Nous avons ainsi libellé notre question principale de recherche :

**Pourquoi y a-t-il des limites dans les réponses à apporter aux attentes exprimées dans une démarche SQVS au sein des SDIS ?**

**Les écrits existants en lien avec le sujet**

Plusieurs rapports ont été remis au gouvernement ces dernières années, leurs principaux apports, en liaison avec le sujet sont synthétisés dans le mémoire. Depuis 2008, de nombreux supports et un cadre précis ont été déclinés pour les RPS dans les secteurs privés et publics, favorisés en amont par la signature d'accords nationaux. La SQVT notion plus récente qui complète, voire englobe les RPS, n'est officiellement pas déployée dans la fonction publique, faute d'accord majoritaire préalable. Néanmoins plusieurs documents cadres développés par l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail, sont disponibles, ainsi que des initiatives très diverses de mise en œuvre par des organisations publiques ou privées. De leur côté les Québécois proposent un cadre normatif qui permet de donner un contenu, relayé depuis 2012 par l'AFNOR<sup>1</sup> et le réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine.

Plusieurs mémoires réalisés dans le cadre des formations de l'ENSOSP abordent ou traitent du sujet :

- 2012 – Formation chef de groupement : « La mise en place d'une politique de bien-être au sein des SDIS - Pour le SDIS de la Vendée, développer une méthodologie d'évaluation et des outils d'anticipation »
- 2014 – Formation chef de groupement : « Mise en œuvre de l'accord-cadre sur les Risques Psychosociaux dans la fonction publique - application à un SDIS », celui du Jura
- 2014 – Formation de directeur départemental adjoint : « La mise en place stratégique d'une nouvelle approche de la santé et qualité de vie au travail, comme levier managérial et économique au sein d'un SDIS »

Nos recherches et notre mémoire s'inscrivent dans leur continuité tout en se démarquant dans la mesure où un recul de quelques années permet d'établir plusieurs constats. L'adoption et la mise en œuvre d'un plan de prévention des RPS n'ont pas abouti dans de nombreux SDIS. Le concept de santé qualité de vie collective est privilégié à celui du bien-être, perçu comme source possible de frustrations individuelles. La pratique d'une politique SQVT, choisie, concertée et affichée au sein des SDIS, participant à la performance globale n'est pas une réalité. Beaucoup d'acteurs ont par ailleurs du mal à mettre un contenu simple et concret sur le concept.

**La méthode**

Afin de répondre aux objectifs fixés, nous avons dans un premier temps exploré, consulté et collecté des données disponibles dans la bibliographie et la webographie. Nous avons privilégié les sources institutionnelles ou labellisées, citées en référence dans le mémoire. Cet état de l'art nous a permis de mieux cerner le sujet et d'identifier les nombreuses notions associées.

---

<sup>1</sup>Association française de normalisation

Le recueil des attentes, des regards, des pratiques existantes, voire des préconisations des différents acteurs de la SQVS au profit des SDIS, s'est fait par l'intermédiaire de nombreux entretiens téléphoniques ou en face à face. Nous avons en complément étudié et analysé les enquêtes d'opinion disponibles les plus récentes, réalisées dans les secteurs publics et privés, ainsi que celles plus rares réalisées auprès des personnels des SDIS. Nous avons également établi, déployé et exploité une enquête restreinte auprès de cinq SDIS afin d'obtenir une vision croisée sur la perception de la SQVS par nos personnels. Enfin, nous avons effectué une immersion au sein du réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine, évoqué comme référence de partage originale, mentionnée dans les mémoires antérieurs déjà cités.

## **Le plan**

Nous avons choisi de développer en première partie, le concept de « santé qualité de vie » en service, à partir des notions de travail, santé, bien-être et qualité de vie, d'identifier les acteurs de la SQVS au sein des SDIS ou en soutien, de recueillir leurs regards, leurs attentes et leurs préconisations, puis de mettre en lumière des expérimentations et pratiques existantes dans nos établissements.

Dans les parties suivantes, nous exposerons les résultats de nos réflexions autour de deux hypothèses de recherche portant sur l'équilibre vie privée - vie professionnelle et la qualité des dimensions organisationnelles et managériales, en lien avec la SQVS.

En deuxième partie, nous explorerons le concept d'équilibre des sphères de vie avant de le mettre en perspective pour les personnels des SDIS. Nous ferons ensuite un tour d'horizon des dispositions et bonnes pratiques favorables à cet équilibre. Nous les ramènerons à l'échelle des SDIS, avec leurs limites afin de dégager des préconisations.

En troisième partie, nous évaluerons de près la compatibilité de nos organisations et de nos pratiques managériales à tendre vers une amélioration de la SQVS. Nous examinerons les contraintes et les enjeux gravitant autour des organisations, de leurs composantes, et leurs interactions. Nous effectuerons une revue des pratiques managériales « innovantes » proposées dans différents secteurs et leurs limites, afin d'en extraire, sous forme de préconisations, des possibilités de déploiement au sein des SDIS.

# 1. CONCEPT DE SANTE QUALITE DE VIE AU SERVICE

## 1.1 Les notions de travail, santé, bien-être, qualité de vie au travail

### 1.1.1 Travail, emploi, monde du travail et évolutions

Les différentes définitions<sup>2</sup> proposées autour du mot travail peuvent être ainsi résumées :

Le **travail** désigne l'effort, physique ou intellectuel, accompli pour faire quelque chose ou pour obtenir un résultat. Pour les philosophes, il correspond aux activités par lesquelles l'homme transforme son environnement pour satisfaire ses besoins.

Historiquement, la notion de travail est associée à la contrainte, la pénibilité, la souffrance, voire à la douleur. Dans l'Antiquité il désigne soit un instrument de torture, soit un outil pour immobiliser les grands animaux.

Lorsque le travail est rémunéré par un commanditaire, et qu'il devient une activité professionnelle, on parle d'emploi. L'emploi permet notamment de « vivre de son travail », d'avoir un salaire, pour se loger, se nourrir, avoir des loisirs, envisager l'avenir, etc.

Le XX<sup>e</sup> siècle est marqué par les « modèles classiques » d'organisations mécanistes, industrielle de Ford et Taylor, administrative de Fayol et bureaucratique de Weber. L'organisation du travail est divisée, les fonctions sont hiérarchisées avec un contrôle important à tous les niveaux. Le salarié exécute et reproduit mécaniquement des tâches limitées.

Ces modèles rigides recherchent l'efficacité et la performance économique, sans valoriser l'individu et le sens donné à son travail. Il est accepté, sur la période des Trente Glorieuses d'après-guerre dans la mesure où le plein emploi permet de satisfaire les besoins de vie en matière de revenus, de protection sociale et d'acquisition de biens.

Très vite ils ont dû être complétés, amendés par le « courant des relations humaines » de Mayo, Maslow, Herzberg pour tenir compte des comportements, des attentes, des motivations de l'homme au travail. Cette prise en compte du facteur humain peut être considérée comme un début d'émergence de la SQVT.

Les crises consécutives aux chocs pétroliers des années 70, le développement des pays émergents, de la technologie, la mondialisation de l'activité économique contribuent à modifier profondément le monde du travail, avec une diminution progressive de l'emploi industriel dans notre pays. La raréfaction du travail disponible, à partir des années 80, génère de nouvelles préoccupations et inquiétudes avec un chômage croissant, durable, dans un contexte de forte concurrence pour les employeurs et employés.

Début 2000, l'accent est mis sur le développement de la **gestion prévisionnelle des emplois et compétences**. Il devient nécessaire de mieux gérer l'allongement de la durée du travail, les mobilités géographiques et fonctionnelles, les changements d'emplois, avec l'obligation de s'adapter et revoir ses compétences. La **révolution numérique** intensifie les échanges et le traitement de l'information avec une stimulation accrue des individus. Les phénomènes de **stress professionnel** et de **risques psychosociaux** émergent dans le débat public.

---

<sup>2</sup>Toupie.org, Larousse, Littré, dicophilo, etc.

À partir de 2008, la crise financière mondiale amplifie les phénomènes avec de profonds impacts sur les secteurs privés et publics. Les recherches de rationalisation fonctionnelle et d'efficacité économique conduisent les entreprises à de nombreuses restructurations. Les médias mettent en lumière une série de suicides ou tentatives chez France Télécom, Renault, etc. dont le contexte de travail et de gestion des ressources humaines est mis en cause.

De son côté, l'État mène, dès 2010, sa **révision générale des politiques publiques**, suivie d'une **modernisation de l'action publique** et d'une **nouvelle organisation territoriale de la République**. En complément de ces changements, les collectivités locales doivent revoir leur train de vie budgétaire, compte tenu de la baisse drastique des dotations publiques. L'emploi public tend également à se contraindre quantitativement et qualitativement, avec des non remplacements de fonctionnaires et le recours à des contractuels.

Depuis janvier 2015, la pression de la menace terroriste sur la France est venue s'ajouter aux tensions sur l'économie et l'emploi. La somme des contraintes instaure un climat général de perte de confiance et de pessimisme retraduit dans les résultats de l'enquête 2015 « Comment va la vie en France ? », donnés par l'OCDE<sup>3</sup>.

Les attentes des travailleurs du XXI<sup>e</sup> siècle et des organisations ont changé. Les employeurs veulent des salariés, des collaborateurs engagés, impliqués dans leur travail, qui peut être source d'accomplissement. En retour, les employés souhaitent donner du sens à leur activité professionnelle, obtenir une juste reconnaissance, disposer d'une capacité d'autonomie, d'une qualité de vie, de concilier activités professionnelles et personnelles, la rémunération n'est plus autosuffisante.

Le travail peut être considéré comme une source de satisfaction, au travers de son contenu, son organisation, de sa capacité à agir et s'exprimer. Certains sont satisfaits d'avoir et de faire un travail de qualité. Pour d'autres, c'est une possibilité d'accomplissement, avec des objectifs de carrière élevés, voire d'épanouissement. À l'inverse, le travail est également une source de stress, de tensions psychologiques à gérer, susceptible de porter atteinte à la santé.

### 1.1.2 De l'hygiène et sécurité à la santé qualité de vie au travail ou service

Dès 1893, le législateur fixe l'obligation aux employeurs de prévenir les accidents et maladies professionnelles par la mise en place de mesures d'**hygiène et de sécurité** adaptées. Elle est suivie du principe de **réparation** des accidents occasionnés par le travail (1898), avec un régime d'assurance obligatoire par l'entreprise (1936). Le premier tableau des **maladies professionnelles** reconnues est arrêté en 1919, notamment pour le saturnisme. Au-delà de l'hygiène et de la sécurité, la notion de **conditions de travail** apparaît dans les années 70 avec le développement de l'**ergonomie**, science qui étudie l'adaptation du travail à l'homme, pour prévenir des troubles pour la santé, favoriser la sécurité et l'efficacité. Le champ réglementaire investi désormais le contenu et l'organisation du travail, les rythmes et les rapports sociaux, avec en 1973, la loi sur l'amélioration des conditions de travail (création de l'ANACT<sup>4</sup>), suivie en 1976 de la loi sur l'intégration de la sécurité dans l'organisation du travail, associée à l'obligation de formation des acteurs. Les premiers CHSCT<sup>5</sup> sont créés en 1982.

---

<sup>3</sup>Organisation de coopération et développement économique - organisme international qui regroupe 35 membres, dont la France, chargé de promouvoir les politiques de bien-être économique et social.

<sup>4</sup>Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

<sup>5</sup>Comité hygiène sécurité et conditions de travail

Les neuf **principes généraux de prévention** avec l'obligation préalable d'évaluation des **risques professionnels** sont inscrits en 1991 dans le Code du travail, suivi en 2001 de l'établissement d'un **document unique** pour les recenser (Document unique d'évaluation des risques professionnels).

Le **stress** au travail est reconnu, au début des années 2000 sous l'impulsion des partenaires sociaux européens, comme troubles ou tensions psychologiques consécutives à un déséquilibre entre les contraintes vécues et les ressources pour y faire face.

En 2004, le concept de **santé, sécurité au travail (SST)**, plus large que l'hygiène et sécurité et les conditions de travail (HSCT) est adopté. Il dépasse le cadre de la médecine professionnelle et préventive, avec une approche pluridisciplinaire.

Les **risques psychosociaux (RPS)**, symbole de la souffrance psychologique au travail englobent le stress, les harcèlements, les violences liés au travail et sont inscrits au plan gouvernemental santé au travail 2010-2014 comme objectif de prévention. Dans certains cas, la somme des contraintes liées au travail et à la vie privée, avec l'absence de facteurs de protection ou de compensation suffisants, peuvent conduire à l'**épuiement professionnel** ou *burn out*.

Les concepts de **qualité de vie et de bien-être au travail (QVT/BET)**, sont alors mis en avant comme facteurs de prévention des RPS ou levier de performance globale, afin d'apporter une réponse aux problématiques de mal-être et de souffrance au travail, largement mises en exergue.

### 1.1.3 La santé, les RPS, la QVT, le BET, etc.

La SQVT combine plusieurs notions imbriquées et complémentaires, telles que le bien-être, la satisfaction, la qualité de vie, les risques psychosociaux, les troubles, la souffrance, la vie privée, la vie professionnelle, avec la santé comme valeur centrale.

#### La santé

L'OMS<sup>6</sup> définit la **santé** comme un « état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. ». C'est un état idéal, un équilibre précaire, éprouvé en permanence au regard des multiples contraintes ou aléas, rencontrés dans la vie professionnelle et privée. La santé est un état global, parler de santé au travail est restrictif, il serait plus juste d'évoquer la présence ou l'absence de facteurs de troubles pour la santé liés au travail.

#### Les risques psychosociaux

Le rapport Gollac-Bodier définit les **RPS** comme des « risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental<sup>7</sup> ». Il identifie six facteurs de stress, de RPS, repris par l'INRS et l'ANACT<sup>8</sup>.



<sup>6</sup>Organisation mondiale de la santé, préambule à la constitution de 1946.

<sup>7</sup>Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail -Gollac et Bodier- 11 avril 2011.

<sup>8</sup>Institut national de recherche et sécurité – Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

La combinaison d'un travail exigeant, avec peu de latitude décisionnelle et un faible soutien social des collègues et de la hiérarchie (modèle *jobstrain* de Kasarek), ou un déséquilibre entre les « efforts consentis » et les « récompenses » (modèle Siegrist) mettent l'individu en situation de tensions psychologiques dangereuses. Les atteintes à la santé peuvent se matérialiser par des **symptômes** visibles (irritabilité, fatigue, défaut de concentration, de sommeil, troubles musculosquelettiques, cardiovasculaires, etc.), et générer des **conséquences** pour l'individu et l'organisation (absentéisme, tensions, retards, accidents, etc.)

La prévention des RPS a été inscrite comme objectif prioritaire dans le plan gouvernemental, santé au travail 2010-2014. Elle a également fait l'objet d'un accord-cadre en 2013 pour les trois versants de la fonction publique, suivi d'une circulaire<sup>9</sup> de mise en œuvre. Le plan prévoit, dans chaque structure publique, la réalisation d'un diagnostic partagé (avis du CHSCT), d'un plan d'action de prévention, et la formation des acteurs, avant 2016.



### La qualité de vie au travail

**L'accord national interprofessionnel (ANI)** du 13 juin 2013, définit la qualité de vie au travail comme « ...un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement... ». Elle associe « ...les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ». Pour l'ANACT, la QVT s'inscrit dans une stratégie globale gagnant-gagnant pour la structure et ceux qu'elle emploie.

#### ANI 2013

##### Les éléments constitutifs de la QVT

- la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel ;
- la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

#### Traduction faite par l'ANACT



Source ANACT – outils de pilotage de la QVT - 2017

<sup>9</sup>Circulaire du secrétaire général du gouvernement, n° 5705/SG, 20 mars 2014, mise en œuvre du plan national d'action de prévention des RPS, dans les trois fonctions publiques.

La déclinaison de l'ANI 2013 dans la fonction publique, au travers d'un projet présenté aux partenaires sociaux le 19 février 2015, par le ministère de la Fonction publique n'a pas obtenu l'accord majoritaire nécessaire à une mise en œuvre. Les syndicats non signataires de l'accord, ont évoqué un contexte social défavorable marqué par des suppressions de postes et le gel du point d'indice dans la fonction publique, incompatible avec la notion de QVT.

Pour le secteur privé, la loi Rebsamen du 17 août 2015, modifiant le Code du travail, instaure une négociation annuelle, au sein des entreprises, portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, notamment sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

### Le bien-être au travail

L'OCDE identifie le **bien-être** comme « ...un phénomène multidimensionnel, qui recouvre des aspects de la vie aussi divers que l'engagement civique, le logement, le revenu des ménages, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les compétences ou encore l'état de santé ». Depuis 2011, elle établit son indice du bien-être, à partir de 11 domaines susceptibles d'influencer la vie des personnes et leur perception de la qualité de vie et du bien-être, sept relatifs à la vie privée et quatre à la vie professionnelle. La synthèse des résultats est publiée tous les deux ans, avec une édition complémentaire propre à chaque pays. L'édition d'octobre 2015 « Comment va la vie, en France ? », montre un moindre sentiment de sécurité sur le volet emploi et sur le volet social, ainsi que le plus faible résultat de l'OCDE sur la dimension « confiance envers autrui ».

De son côté, le rapport **Lachman-Larose-Penicaud** 2010<sup>10</sup>, issu de l'expérience dans les entreprises privées, propose de développer l'association du bien-être et de l'efficacité au travail afin de ne pas aborder la santé psychologique « ...sous l'angle du seul traitement de la souffrance ». Il s'agit de valoriser les ressources humaines, et « de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique ».

Pour **Maxime Morand**<sup>11</sup>, sociologue, consultant ressources humaines en Suisse, parler de bien-être au travail est « l'arnaque du nouveau siècle », un concept « délétère » susceptible de générer plus de frustration que de satisfaction si « la barre des attentes individuelles » n'est pas atteinte.

Il apparaît que le bien-être est un sentiment de perception individuel très global et qu'il est abusif, voire dangereux d'adopter le « bien-être au travail » comme élément de langage.

Pour **Fabrice Cloarec**, sociologue à l'**ARACT**<sup>12</sup> Nouvelle-Aquitaine, la QVT est en lien avec la performance globale de l'organisation. Elle concerne le contenu, la qualité, l'organisation du travail. Elle cherche à favoriser l'implication des travailleurs, maîtriser les risques, pouvoir faire du bon boulot. Le BET s'intéresse aux habitudes de vie, en liaison avec le travail (l'activité physique, la nutrition, le sommeil, etc.).

---

<sup>10</sup>LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PENICAUD Muriel, MOLEUX Marguerite (2010), « Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Rapport public*, La documentation française.

<sup>11</sup>Maxime Morand, « Le bien-être au travail, une arnaque ? », *Le Temps*, vendredi 8 juin 2016.

<sup>12</sup> Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

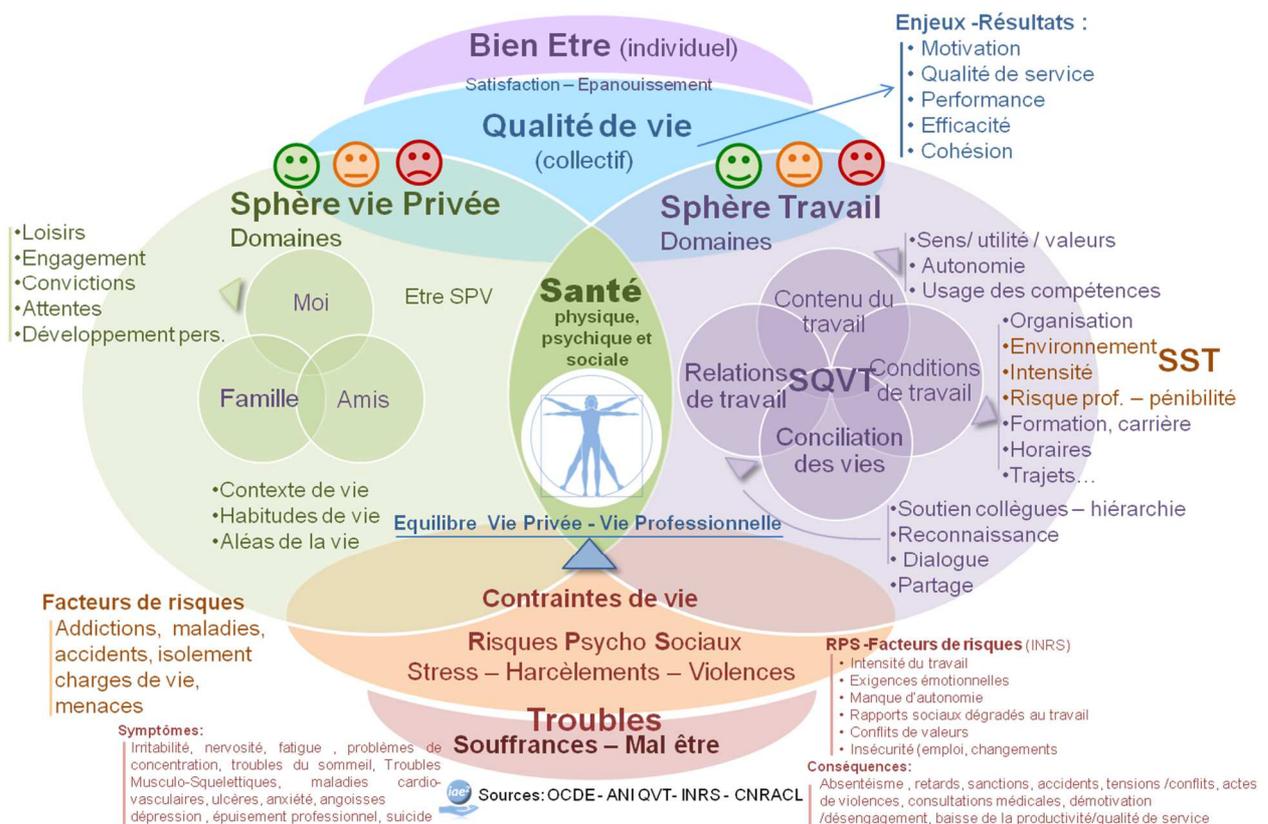
Pour Vincent Grosjean et Sandrine Guyot de l'INRS<sup>13</sup>, l'approche QVT est basée sur des axes de négociation avec les partenaires sociaux, proposés par l'accord national interprofessionnel 2013, alors que le BET est « ...focalisé sur l'élaboration collective de solutions innovantes par les acteurs de terrain ». QVT et BET se distinguent des RPS par le développement d'une dimension plus positive autour du travail et de la santé, qui s'appuie sur une stratégie de construction collective. Les approches RPS, QVT, BET sont complémentaires, avec une même finalité, celle de la prévention des risques et de la préservation de la santé.

### Santé qualité de vie au travail, au service

Le concept de **SQVT**, régulièrement adopté, reflète ainsi le lien indissociable accordé entre la QVT et la santé. Les SDIS, établissements publics autonomes et atypiques avec des personnels complémentaires à statuts multiples ont choisi l'appellation de **santé qualité de vie en service (SQVS)**. Elle permet d'inclure les sapeurs-pompiers volontaires qui participent, aux côtés des professionnels et des personnels administratifs et techniques, aux missions des SDIS, dans le cadre d'une activité citoyenne et non pas d'un travail.

La SQVS vise à prévenir les risques psychosociaux, sources de troubles pour la santé des personnels, dont l'absentéisme résultant engendre un coût humain et financier important pour la collectivité.

Nous avons réuni les différentes notions complémentaires autour de la SQVT/S sous forme de synoptique de synthèse :



<sup>13</sup>Vincent GROSJEAN, Sandrine GUYOT, « Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? », *Hygiène et sécurité au travail*, n° 242, mars 2016.

#### 1.1.4 Les enjeux de la SQVS, liens entre prévention et performance globale

La SQVS est considérée par plusieurs acteurs, comme un levier favorisant la santé, l'engagement, l'implication, la performance globale (économique, sociale, sociétale), la qualité de service, la réduction de l'absentéisme, la prévention du présentéisme, du *bore out*, du *burn out*, etc. pour préserver l'équilibre durable des individus et de l'organisation.

L'**accord national interprofessionnel 2013** mentionne que la QVT est « ...un enjeu de progrès social et de performance économique » ou la possibilité de « ...faire un bon travail, dans une bonne ambiance ». Le **projet d'accord-cadre dans la fonction publique** y voyait « ...un facteur majeur d'efficacité des services publics », le dernier **plan national santé au travail** un « ...levier de santé, de maintien en emploi, de performance économique et sociale ». Pour le **rapport Lachman-Larose-Pénicaud** « Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ».

La **CFDT**, dans son enquête nationale « Parlons travail » avance les idées suivantes, « La qualité de l'engagement trouve son essence dans ce que les travailleurs vivent au quotidien », « La qualité du travail et la qualité de vie au travail doivent être un axe fort du dialogue social ». Pour sa part la **CGT** préfère « porter la dimension qualité du travail ». Elle développe également les points suivants, « discuter de la qualité du travail est la clé pour être dans le vrai et rentrer dans le dur... », « ...pouvoir dire aujourd'hui j'ai fait du bon boulot ».

Le **Bureau de normalisation de Québec**, fixe à la SQVT les objectifs suivants :

- Améliorer le climat de travail
- Accroître le sentiment de justice et d'équité
- Favoriser la santé globale des personnels
- Favoriser la santé et la sécurité psychologique
- Contribuer à l'équilibre vie privée/professionnelle

L'**INRS**, vient de produire un panorama des approches et points de vue sur les liens entre la prévention et la santé<sup>14</sup>, à partir de témoignages et d'études compilées. Il établit notamment qu'il est difficile de quantifier directement la plus-value dégagée par une politique de prévention dans une organisation. Par contre, les employeurs peuvent plus aisément mesurer l'impact « délétère », produit par le « mal-être » sur la santé et la performance de l'entreprise. À cet effet la QVT fait aujourd'hui partie des missions prioritaires des responsables de ressources humaines. L'**absentéisme** constitue un indicateur palpable et mesurable. De mauvaises conditions de travail, en dehors des raisons personnelles, sont génératrices d'arrêts maladie de courte durée et répétés. Le **présentéisme**, le fait d'être présent au travail avec des difficultés psychologiques ou physiques nuisant à la disponibilité réelle, est également un facteur important à surveiller.

La prévention a un coût, qu'il faut considérer comme un investissement pour favoriser la performance globale et durable. La prévention est un levier d'efficacité, de disponibilité,

---

<sup>14</sup>CANETTO Pierre, DOPPIA Dagmar (2017), *Prévention et performance d'entreprise : Panorama des approches et points de vue*, INRS.

d'implication, de productivité. Elle permet de valoriser les compétences et de dynamiser les collectifs. La prévention repose sur des valeurs essentielles « la personne, la transparence et le dialogue social ».

### 1.1.5 Champs réglementaires et institutionnels de la SST/SQVS

Le **Code du travail**, livres I à IV, 4<sup>e</sup> partie, fixe les obligations des employeurs en matière de santé et sécurité au travail, ainsi que les principes généraux de prévention, dont l'évaluation des risques professionnels est un pilier central.

Le **Code pénal** sanctionne les violences physiques et morales, le harcèlement sexuel ou moral, le délaissement, la non-assistance à personne en danger ; les discriminations, les calomnies, y compris dans le cadre du travail.

L'**action publique** en matière de SST/SQVT, a été marquée par la négociation d'accords interprofessionnels successifs (2004 : Mixité et égalité professionnelle ; 2008 : Stress au Travail ; 2010 : Harcèlement et violence au travail, 2013 : Qualité de vie au travail), la commande et l'exploitation d'études et rapports, l'établissement de plans nationaux santé au travail.

Champs institutionnel & réglementaire



#### Les rapports remis au gouvernement

Le rapport **Nasse-Legeron**, sur la détermination, la mesure et le suivi des RPS, remis en 2008 au ministre du travail clarifie la notion de RPS, recense et définit des indicateurs, établit le lien étroit existant entre santé psychique et conditions sociales de travail. Il préconise une évaluation du niveau de stress par questionnaires à partir des modèles « Karasek » et « Siegrist », pose le principe de la formation des acteurs. Enfin, il développe un référentiel de prévention à trois niveaux I°, II°, III°.



Le rapport **Lachman-Larose-Pénicaud** relatif au bien-être et à l'efficacité au travail, remis en 2010 au Premier ministre est rédigé par des praticiens du monde du travail, pas des experts, avec 10 propositions issues de l'expérience dans les entreprises privées. Il positionne la santé comme atout de performance, développe l'intérêt d'une approche par le bien-être au travail plutôt que la souffrance, et propose de repenser les modes de management et d'organisation.

Le rapport **Gollac-Bodier** sur la mesure et la maîtrise de RPS (2011), établi par un collègue d'experts, caractérise six facteurs de RPS présentés précédemment, et fournit un questionnaire de perception type, une grille d'évaluation, repris et proposés par l'INRS (ED.6140 « évaluer les facteurs de RPS ») et la DGFAP<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>Direction générale de l'administration et de la fonction publique (Édition 2014), Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique.

Le rapport **Mettling**, relatif à la transformation numérique et la vie au travail (2015), démontre l'ambivalence des outils numériques qui peuvent à la fois constituer un levier pour améliorer la QVT et un facteur d'accroissement des RPS. Il est par conséquent nécessaire de conjuguer adaptation, modernisation et protection, de réguler les usages, la charge travail, et de préserver les collectifs. La déconnexion est un droit et un devoir dont employeur et salarié sont coresponsables.

Le rapport parlementaire **Sebaoun** sur le syndrome d'épuisement professionnel (2017), établi à partir d'auditions de multiples acteurs, dont la FNSPP<sup>16</sup>, les syndicats FO/SNSPP-PATS, CGT-SDIS, FA/SPP-PATS, caractérise les circonstances et le processus d'apparition du *burn out*, ainsi que les rôles concomitants des conditions de travail, de l'environnement social et familial et des caractéristiques personnelles. Une approche préventive par la promotion de la QVT, impliquant les dirigeants et managers, est nécessaire, ainsi qu'une démarche d'accompagnement de retour au travail des personnes concernées.

### Le plan gouvernemental santé au travail

L'édition 2010-2014, pose l'objectif de prévention des risques professionnels, dont les RPS, en tenant compte des propositions du rapport **Lachmann, Larose et Pénicaud**. Il évoque la mise en place d'indicateurs statistiques nationaux à surveiller et désigne l'**ANACT** avec l'**INRS** comme principaux acteurs ressources pour développer, diffuser des outils de prévention des RPS et fournir une offre nationale de formation. Le plan 2016-2020 consacre stratégiquement l'amélioration de la QVT, comme levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performance économique et sociale de l'entreprise. Il s'agit de valoriser le management de qualité et le dialogue social, de réguler les usages du numérique, dans le cadre des préconisations du rapport **Mettling**. « La santé n'est plus, dans ce contexte, abordée uniquement au prisme de la pathologie, mais selon une approche qui privilégie la promotion de la santé et le bien-être des travailleurs ».

### Le cadre donné pour la fonction publique territoriale

La **loi 83-634, portant sur les droits et obligations des fonctionnaires**, érige la santé et la sécurité en droit fondamental.

La **loi 84-53, relative aux dispositions statutaires de la fonction publique territoriale**, article 108, renvoie au respect du Code du travail pour les règles relatives à l'hygiène et sécurité « les règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité sont celles définies par les livres I<sup>er</sup> à V de la quatrième partie du Code du travail et par les décrets pris pour leur application (...) Il peut toutefois y être dérogé par décret en Conseil d'État. ».

Son **décret d'application 85-603** relatif à l'hygiène, la sécurité, la médecine préventive et professionnelle, régulièrement modifié et consolidé, décline les mesures et outils au profit de la santé sécurité au travail dans la fonction publique territoriale. Il identifie le rôle des différents acteurs de la prévention (Comité technique, CHSCT, assistants et conseillers de prévention, agents chargés de la fonction d'inspection, médecin de prévention), fixe la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels, des registres santé sécurité travail et de signalement, confère un **droit d'alerte et de retrait** en cas d'exposition des agents à un

#### Les outils de la S.S.T. dans la F.P.T.

(Décret 85-603)



<sup>16</sup>Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France

risque imminent. Les principaux outils réglementaires sont résumés dans le synoptique, « Les outils de la prévention S.S.T. dans la F.P.T. », consultable en annexe. Un panorama plus complet est disponible sur le site de la CNARCL/fond national de prévention, ou sur le « classeur Santé-Sécurité des SDIS du Grand Centre », consultable sur le portail national des ressources et savoirs de l'ENSOSP.

La **pénibilité au travail** a été reconnue en 2015<sup>17</sup>, avec la création d'un « compte personnel de prévention de la pénibilité ». Il ouvre des droits pour les périodes d'exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels au-delà de seuils fixés par la réglementation, portant sur 10 domaines de pénibilité. La **CNRACL**<sup>18</sup>, précise que ce dispositif n'est pas aujourd'hui ouvert aux agents de la **fonction publique**, dans la mesure où la pénibilité est prise en compte par le biais du classement des emplois publics dans la **catégorie active**, avec des bonifications pour l'établissement du calcul des temps de service ouvrant droit à pension<sup>19</sup>. Les sapeurs-pompiers professionnels bénéficient des dispositions appliquées à la catégorie active.

#### Le régime spécifique appliqué aux sapeurs-pompiers professionnels et volontaires

Les missions opérationnelles des SDIS, confèrent aux sapeurs-pompiers un régime dérogatoire au droit commun de la santé sécurité au travail applicable à la fonction publique. La directive européenne 89/391/CEE relative à l'amélioration de la SST, prévoit l'absence d'application pour « ...certaines activités spécifiques dans les services de protection civile ». Le Décret 85-603, applicable à la FPT<sup>20</sup>, mentionne que, « des arrêtés conjoints du ministre chargé des collectivités territoriales et du ministre chargé du travail déterminent, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, les modalités particulières d'application exigées par les conditions spécifiques de fonctionnement de certains services ». Les arrêtés, guides nationaux de référence, référentiels, notes d'information techniques, etc. établis par la DGSCGC<sup>21</sup>, constituent une base réglementaire dérogatoire, pour les missions, activités caractérisées par l'urgence, au profit des personnes, des biens et de l'environnement, étendues à la formation et aux entraînements des équipes d'intervention. **Le droit de « retrait »** se voit également ainsi limité<sup>22</sup>.

Le **code de la sécurité intérieure**, article L723-8, rappelle que le Code du travail et le statut de la FPT, ne sont pas applicables aux sapeurs-pompiers volontaires, néanmoins, ils « ...sont soumis aux mêmes règles d'hygiène et de sécurité que les sapeurs-pompiers professionnels ».

L'**arrêté du 6 mai 2000** fixe des conditions identiques d'aptitude médicale aux sapeurs-pompiers professionnels et volontaires pour remplir les missions de sécurité civile qui leur sont dévolues.

---

<sup>17</sup>Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 - Décrets n° 2014-1156 et n° 2014-1157 du 9 octobre 2014 – Codifiés aux articles L. 4162-1 à L. 4162-22 et R. 4162-1 à R. 4162-57 du Code du travail.

<sup>18</sup>Caisse nationale de retraites des agents de collectivités locales

<sup>19</sup>Décret n° 2003-1306 du 26 décembre 2003 relatif au régime de retraite des fonctionnaires affiliés à la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales.

<sup>20</sup>Fonction publique territoriale

<sup>21</sup>Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

<sup>22</sup>Décret 85-603 -article 5-1, arrêté du 15 mars 2001 portant détermination des missions de sécurité des personnes et des biens incompatibles avec l'exercice du droit de retrait dans la fonction publique territoriale

## Le règlement opérationnel, le règlement intérieur, les projets d'établissement

Plusieurs documents de référence peuvent être reliés à la SQVS, notamment pour les SDIS. Nous citerons le **règlement opérationnel** dans la mesure où il précise l'organisation de la réponse opérationnelle, les conditions minimales d'engagement, les consignes relatives aux missions. Le **règlement intérieur** qui régit le fonctionnement de l'organisation avec des droits et obligations, notamment pour la santé, la sécurité. Le **schéma départemental d'analyse et de couverture des risques**, document prospectif qui définit des objectifs politiques et opérationnels vis-à-vis des risques à couvrir. Disposer d'une lisibilité claire et assumée sur les contraintes, les ressources, l'organisation, les objectifs de qualité de service attendus, permet à tous les acteurs de visualiser des repères et participe à la SQVS. En complément, certains établissements ont volontairement fait le choix d'inscrire la SQVS, dans leur **projet d'établissement**, affichant ainsi leurs intentions, avec du coup des résultats attendus plus prégnants de la part des personnels.

### 1.1.6 La SQVT et l'approche normative



La norme constitue un cadre de référence écrit, issu d'un consensus, dont l'application fait l'objet d'un choix volontaire des organisations. Le respect des principes, des valeurs, des préconisations proposées peut, après contrôle, faire l'objet d'une certification.

L'organisation internationale de normalisation, ISO, propose trois normes à son catalogue, qui se réfèrent à la SQVT.

L'ISO 9000-9001 relative au **management de la qualité**, pose sept principes, dont celui du *Leadership*, pour inciter les décideurs à motiver, encourager, responsabiliser leurs collaborateurs, à connecter avec celui de « l'implication du personnel », qu'il faut sonder, valoriser.

L'ISO 26000 portant sur la **responsabilité sociétale** définit sept questions centrales, dont celle des relations et conditions de travail, pour favoriser le développement du capital humain.

L'ISO 45001, relative au **management de la santé, sécurité au travail**, toujours en cours de construction, prévoit de prévenir et réduire les risques et maladies professionnelles. Un développement vers la qualité de vie au travail y est envisagé.

Le **Bureau de Normalisation de Québec**, très productif sur le sujet, propose pour sa part, trois normes complémentaires, pour la prévention de la santé et le mieux-être au travail :



La **BNQ 9700 800**, « **entreprise en santé** » incite employeurs et employés à agir de concert sur quatre sphères d'activité susceptibles d'avoir un effet sur la santé. La prise de conscience partagée

des enjeux et bénéfiques est une condition préalable de réussite. L'AFNOR, en partenariat avec le BNQ, la propose en France. Le réseau SQVT, Nouvelle-Aquitaine, la cite en référence.



**La BNQ 9700 820 « Conciliation travail-famille »**, élaboré en collaboration avec le ministère de la Famille, veut concilier les exigences professionnelles avec les engagements familiaux (enfants et aînés). Elle est basée sur le partage des tâches hommes/femmes, la gestion des temps, les aides et services.

**La BNQ 9700 803 « Santé-sécurité psychologique au travail »**, propose d'observer et d'agir sur 13 facteurs de risque psychologique.

### 1.1.7 La construction d'une démarche SQVT

Le tableau de comparaison ci-après résume, les étapes de construction d'une démarche SQVT au sein d'une organisation selon l'ANACT et le BNQ. Plusieurs points de convergence peuvent y être soulignés, tels que la réalisation d'un diagnostic préalable, l'association des partenaires sociaux, la planification d'actions à expérimenter, leur suivi et leur évaluation :



#### 1 Concevoir la démarche

- Positionner le sujet au niveau stratégique
- Définir le cadre et le processus (démarche projet paritaire)

#### 2 Poser un diagnostic

- Identifier les problématiques prioritaires (analyse du travail, enquête de perception...)
- Déterminer des axes d'expérimentation
- Partager avec les partenaires sociaux

#### 3 Expérimenter

- Établir un plan d'action
- Former les acteurs
- Ouvrir des espaces de discussion

#### 4 Pérenniser

- Définir les modalités de suivi (indicateurs)
- Identifier - capitaliser les bonnes pratiques
- Évaluer - mesurer la satisfaction

#### 1 Engagement de la Direction

- Respecter les lois et règlements
- Promouvoir santé-mieux être
- Identifier les risques pour la santé
- Désigner un pilote
- Identifier les besoins en formation
- Associer les représentants du personnel

#### 2 Mettre en place un comité Santé&Mieux être

#### 3 Collecter les données – Diagnostiquer

- Collecter suggestions - satisfactions - besoins du personnel sur les quatre sphères d'activité : Habitudes de vie/Équilibre travail-vie privée/ environnement de travail/ pratiques managériales
- Collecter les données administratives (indicateurs de fonctionnement)
- Établir un rapport de synthèse sur les problèmes, les bonnes pratiques, les besoins exprimés

#### 4 Mettre en place un plan d'action sur les quatre sphères d'activité

#### 5 Évaluer les résultats

- Atteinte des objectifs
- Satisfaction des personnels

### Indicateurs/Indices/Baromètre de la SQVT

L'ANI 2013 sur la QVT définit trois grands types d'indicateurs, pour définir et suivre une démarche SQVT :

- Les indicateurs de fonctionnement (absentéisme, congés pris/non pris, horaires, etc.)
- Les indicateurs de santé (accidents de service, troubles, pathologies observées, consultations, etc.)
- Les indicateurs de perception, avec la réalisation d'enquête de satisfactions auprès des personnels

L'ANACT complète cette typologie avec une répartition autour de six groupes d'indicateurs.

Démographiques	Absentéisme	Parcours et emploi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyramides des âges</li> <li>• Catégories / compétences</li> <li>• Diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre/durée/âges/métiers, etc.</li> <li>• Accidents, maladie, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à la formation</li> <li>• Mobilités - promotions</li> </ul>
Santé / aptitude	Sécurité	Conditions de travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptes – inaptés</li> <li>• Troubles (TMS, RPS, etc.)</li> <li>• Reclassement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident / accidents</li> <li>• Agressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires atypiques</li> <li>• Intensité / sollicitation</li> </ul>

**Alain Labruffe**<sup>23</sup> propose pour sa part 70 tableaux de bord pour la QVT, avec 500 indicateurs, de retard, d'implication, de présence, de troubles, de fatigue, de carrière, extra-professionnels, etc.

Toutefois, ce n'est pas le nombre d'indicateurs qui compte, mais leur pertinence vis-à-vis des objectifs stratégiques choisis et des priorités définies par la gouvernance et ses partenaires. Il appartient donc à chaque organisation de sélectionner et choisir les indicateurs adaptés. Ils doivent être utiles, pratiques et concrets.

Le suivi de l'**absentéisme** est le plus universel, même s'il est difficile d'établir la part directement imputable au travail. L'enquête Réhalto/Opinionway 2016, relative aux arrêts maladie dans le secteur privé, estime que **20 %** des arrêts maladie seraient liés à l'environnement de travail. **27 %** des répondants à l'enquête 2016 sur le baromètre du BET dans la FPT, conduite par la *Gazette des Communes*, mentionnent avoir eu un arrêt maladie pour raisons professionnelles au cours des 12 derniers mois.

Plusieurs collectivités identifient également les **contraintes de trajets** domicile-travail, sources de fatigue, voire d'accidents, susceptibles de constituer un facteur de risque pour leurs salariés.

Le plan national d'action de prévention des RPS dans la fonction publique<sup>24</sup> fixe **quatre indicateurs nationaux** obligatoires de suivi : le taux d'absentéisme, le taux de rotation des agents, le taux de visite sur demande au médecin de prévention, le taux de violences physiques envers les personnels.

La synthèse des indicateurs choisis et disponibles peut permettre d'établir un indice, ou un baromètre de la SQVT/S au sein d'une organisation.

### Le diagnostic initial et évaluation périodique

L'établissement d'un **diagnostic initial** sur la SQVT/S au sein d'une organisation nécessite de sonder la perception, la satisfaction de ses personnels, et de recueillir leurs attentes avant d'engager un plan d'action ou d'expérimentation concerté. Plusieurs méthodes complémentaires peuvent être ainsi déployées, telles que des **entretiens** réalisés avec des groupes échantillons restreints, des **observations** des situations de travail, des **questionnaires** proposés à l'ensemble des personnels. La démarche peut être faite sous la forme d'une auto-

<sup>23</sup>LABRUFFE A. (2011), *70 tableaux de bord pour la qualité de vie au travail. Petit guide d'ergo-psycho-pathologie*, AFNOR Édition.

<sup>24</sup>Circulaire du 20 mars 2014, N°5705/SG du secrétariat général du gouvernement

évaluation interne, si les compétences sont disponibles, d'une auto-évaluation accompagnée par une personne ou organisme ressource, ou intégralement externalisée auprès d'un prestataire tiers. Les méthodes et la formule choisies nécessitent l'adhésion des différents acteurs internes, les résultats et les conclusions du diagnostic doivent être partagés afin de préfigurer des actions possibles et utiles à expérimenter. Le suivi des indicateurs et l'évaluation périodique de la satisfaction permettent de corriger les mesures adoptées, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

## 1.2 Regards, attentes, objectifs des différents acteurs sur la SQVT/S

### 1.2.1 Exploitation des enquêtes nationales de perception disponibles

Nous avons compulsé plusieurs enquêtes nationales récentes relatives au bien-être, la qualité de vie au travail, la conciliation vie professionnelle / vie privée, disponibles et consultables sur internet.

<b>OCDE</b>	<b>Malakof Médérif</b>	<b>Gazette des communes -MNT</b>
« Better life, l'indicateur du mieux vivre », 2015	« Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises », 2015	« Baromètre du bien-être dans la Fonction publique territoriale », 2016
<b>TNS SOFFRES</b>	<b>CFDT</b>	<b>SPASDIS-CFTC</b>
« Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée », 2014	« Parlons travail », 2016	« La SQVS au sein des SDIS », 2016
<b>Endered IPOS</b>	<b>FNSPF</b>	
« Baromètre Endered IPSOS, Bien-être au travail des salariés », 2016	« Élection présidentielle », 2017	

L'enquête nationale « **Parlons Travail** », conduite fin 2016 par la CFDT, établit un diagnostic des préoccupations des travailleurs. Les auteurs estiment que 77 % des répondants aiment leur travail, 67 % défendent l'entraide mutuelle, 35 % considèrent que leur travail nuit à leur santé, 51 % indiquent que leur charge de travail est excessive. Seuls 29 % réunissent les quatre conditions nécessaires à un bon équilibre (pouvoir prendre tous ses congés, avoir une quantité modérée de travail, avoir des objectifs soutenables, avoir le temps de faire correctement son travail). 74 % réclament plus d'autonomie, 51 % pointent un défaut de qualité du management, 73 % souhaiteraient contribuer à la prise de décision.

200 000 répondants annoncés

172 questions

**Thèmes abordés :**

- Les conditions de travail (horaires, environnement, effort, etc.)
- Les rapports avec les collègues et la hiérarchie
- Le sens et l'utilité du travail réalisé au quotidien
- Les discriminations
- Les parcours

*La gazette des communes* en collaboration avec la mutuelle nationale territoriale a publié, en 2016, sa 5<sup>e</sup> édition du « **baromètre du bien-être au travail dans la fonction publique territoriale** ».

L'enquête conclut à une baisse de moral des agents de la FPT, du moins des répondants. 61 % estiment que leur BET s'est dégradé au cours des 12 derniers mois, 40 % considèrent que la QVT comme une action prioritaire, 57 % des agents de catégorie C ne sont pas satisfaits de leurs relations avec leur hiérarchie alors que 84 % des agents de catégorie A sont satisfaits des relations avec leur équipe.

6000 répondants annoncés

**Thèmes abordés :**

- La satisfaction
- L'épanouissement professionnel
- Évolution du bien-être
- Les aides quotidiennes
- La reconnaissance
- Les missions, la fierté
- La confiance, la fatigue
- La pression, la gestion du stress
- Mutuelle & Prévoyance

**L'enquête Endered IPSOS** (2016), portant sur 15 pays « d'importance économique », indique que les salariés français, expriment un déficit d'attention, de reconnaissance, de valorisation des compétences de la part de la hiérarchie, ainsi qu'un moindre optimisme sur le développement du bien-être dans les entreprises.

**L'enquête Malakov Mederic** (2016) sur la qualité de vie au travail dans le secteur privé, met en avant des attentes marquées en matière de relations et ambiance de travail, de reconnaissance, de rémunération et de conciliation travail-vie privée.

**L'enquête TNS Sofres** (2014), réalisée au profit de l'ANACT dans le cadre de la 11<sup>e</sup> semaine d'échange sur la QVT, place la conciliation des vies professionnelle et privée comme « un des trois ingrédients majeurs de satisfaction professionnelle », avec l'intérêt du travail et l'ambiance relationnelle.

Pour ce qui concerne le monde plus restreint des services d'incendie et de secours, deux enquêtes nationales récentes publient des résultats et conclusions.

Le syndicat **SPASDIS-CFTC** a saisi le Directeur général de la **DGSCGC**, sur les conclusions qu'il tire de son enquête 2016 sur la SQVS au sein des SDIS, avec 700 répondants, sapeurs-pompiers professionnels, volontaires, personnels administratifs et techniques. Il estime que « 70 % des agents ne perçoivent pas une ambiance saine », malgré une motivation élevée pour « l'exercice des missions », mais avec un « défaut de soutien des directions », en partie compensé par la solidarité des collègues. Les PATS<sup>25</sup> souffrent de manque de reconnaissance, et une partie des cadres est concernée par le *burn out*.

**La Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France**, a lancé fin 2016, une grande enquête auprès de son réseau associatif afin d'interpeller les candidats à l'élection présidentielle et « de les sensibiliser aux enjeux de la sécurité civile ».

Les résultats indiquent que les sapeurs-pompiers souhaitent rester polyvalents pour réaliser les missions d'urgence. S'ils sont partagés pour l'exercice des missions d'assistance non urgentes, néanmoins ils intègrent la nécessité d'adapter le mode de réponse. Pour le volet

---

<sup>25</sup>Personnel administratif et technique spécialisé

**conditions de vie en service**, les sapeurs-pompiers s'accordent sur l'insuffisance des effectifs avec toutefois une vision clivante en fonction de leur statut, sur la part professionnelle ou volontaire à renforcer. Les avis sont partagés sur la question des moyens alloués, traduisant certainement des disparités territoriales. 67,6 % des SPP<sup>26</sup>, et 82,7 % des SPV<sup>27</sup> se disent **satisfaits de la qualité de vie en service**, position en contraste avec l'enquête précédente, mais dans la lignée des enquêtes sur la QVT réalisées auprès de la population générale. Néanmoins, il convient à notre sens de ne pas négliger la proportion des non satisfaits et d'y porter attention. Une très large majorité de sapeurs-pompiers (90 %) ne s'estime pas suffisamment préparée aux situations de menaces terroristes. Les attentes en matière de reconnaissance et de conciliation des temps de vie sont fortes. Les SPP sont déçus de la réforme de la filière de 2012, partagés sur les temps de garde 12h et 24h. Les SPV sont sensibles à la fermeture de casernes, au sentiment d'utilité porté par le volontariat, et pensent que les mesures de développement du volontariat sont insuffisantes. Si une majorité de PATS expriment un sentiment positif d'appartenance au SDIS, une part importante souhaiterait néanmoins être plus impliquée et mieux intégrée.

15 000 répondants SPP –SPV-PATS

**Thèmes abordés :**

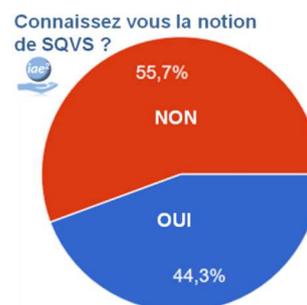
- Missions d'urgence, de sensibilisation et de prévention
- **Les conditions de vie en service**
- **Ressources humaines et reconnaissance**
- Le maillage territorial
- Gouvernance et gestion
- Relations avec les autres acteurs de la sécurité civile
- Lien avec la FNSPF

Ces différentes enquêtes expriment une tendance du moment de la perception des répondants, dont le panel est plus ou moins représentatif d'une population type. Elles permettent de dégager, un sentiment de satisfaction, d'insatisfaction, des enjeux individuels et collectifs, des préoccupations et des attentes. Leur reproduction périodique permet de mesurer les écarts de perception, si l'échantillon des répondants et les questions posées restent relativement stables.

Les résultats des enquêtes nationales ont néanmoins leurs limites à l'échelle d'une organisation, d'un établissement, d'une entreprise, etc. Il convient alors d'y conduire une enquête spécifique de perception, nécessaire à la réalisation d'un diagnostic ciblé. Plusieurs SDIS ont réalisé récemment des enquêtes diagnostic RPS et/ou SQVS. Leurs résultats ne sont pas accessibles, pour différentes raisons, au-delà de leur périmètre interne.

**1.2.2 Exploitation de l'enquête du groupe mémoire**

Nous avons conduit une enquête restreinte auprès de cinq SDIS (18, 23, 33, 36, 87), avec un questionnaire en ligne, rempli par une centaine de SPP-SPV-PATS. Il en ressort que les répondants ne connaissent pas ou peu la notion de SQVS, moins de 10 % la relie à des applications concrètes existantes au sein de leur établissement. Pourtant au moins la moitié indique disposer de



<sup>26</sup>Sapeur-pompier professionnel

<sup>27</sup>Sapeur-pompier volontaire

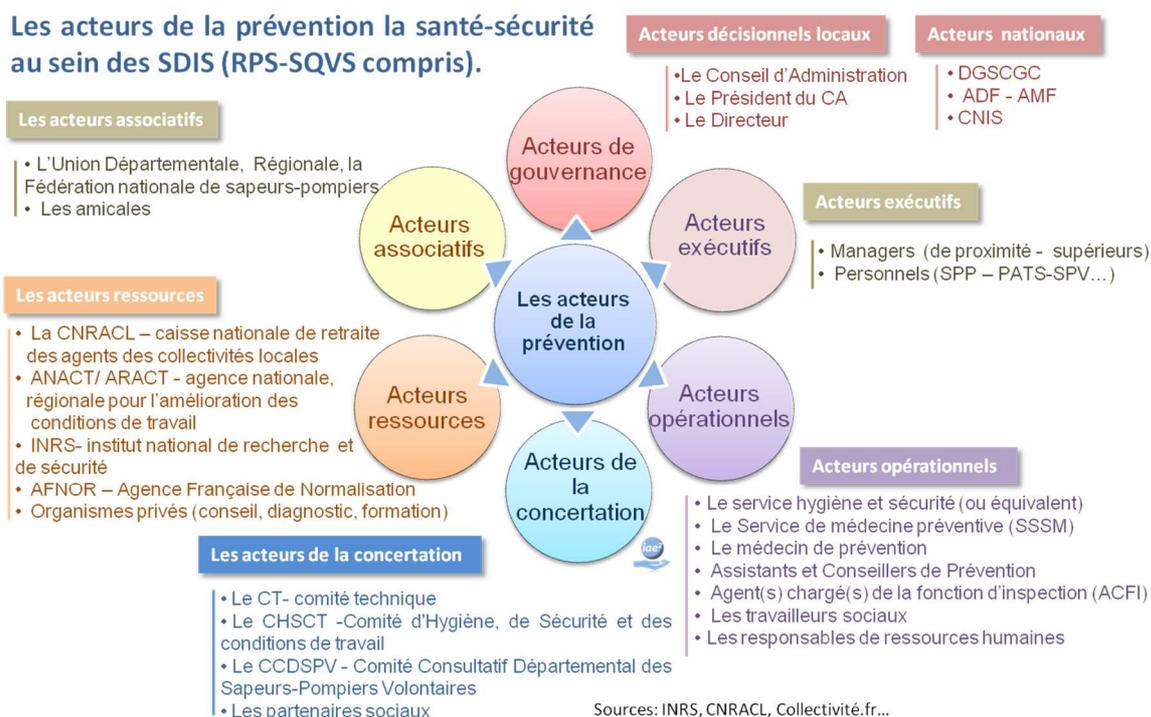
jours d'absence pour raisons familiales, de modulations des horaires ou des jours de garde, la pratique du sport en service existe pour les sapeurs-pompiers, etc. Si les campagnes de prévention contre les addictions sont identifiées, la communication sur les bonnes habitudes de vie ne semble pas faire partie des pratiques. Les attentes prioritaires exprimées sont de disposer d'un équilibre vie au service / vie privée, de travailler dans une bonne ambiance avec ses collègues et sa hiérarchie, d'être reconnu dans son travail et ses activités, de ressentir l'utilité de ce que l'on fait.

### 1.2.3 Les acteurs de la SQVS au sein des SDIS

Nous avons identifié six familles d'acteurs du développement de la SQVS au sein des SDIS :

- Les acteurs de la gouvernance, avec un rôle de décision et de pilotage
- Les acteurs exécutifs qui contribuent à la SQVS au quotidien
- Les acteurs opérationnels chargés de développer, suivre la SQVS
- Les acteurs de la concertation, qui alimentent le dialogue social sur la SQVS
- Les acteurs ressources, pour la formation, les outils, la méthodologie, les prestations
- Les acteurs associatifs présents à côté des SDIS de l'échelon local, national

#### Les acteurs de la prévention la santé-sécurité au sein des SDIS (RPS-SQVS compris).

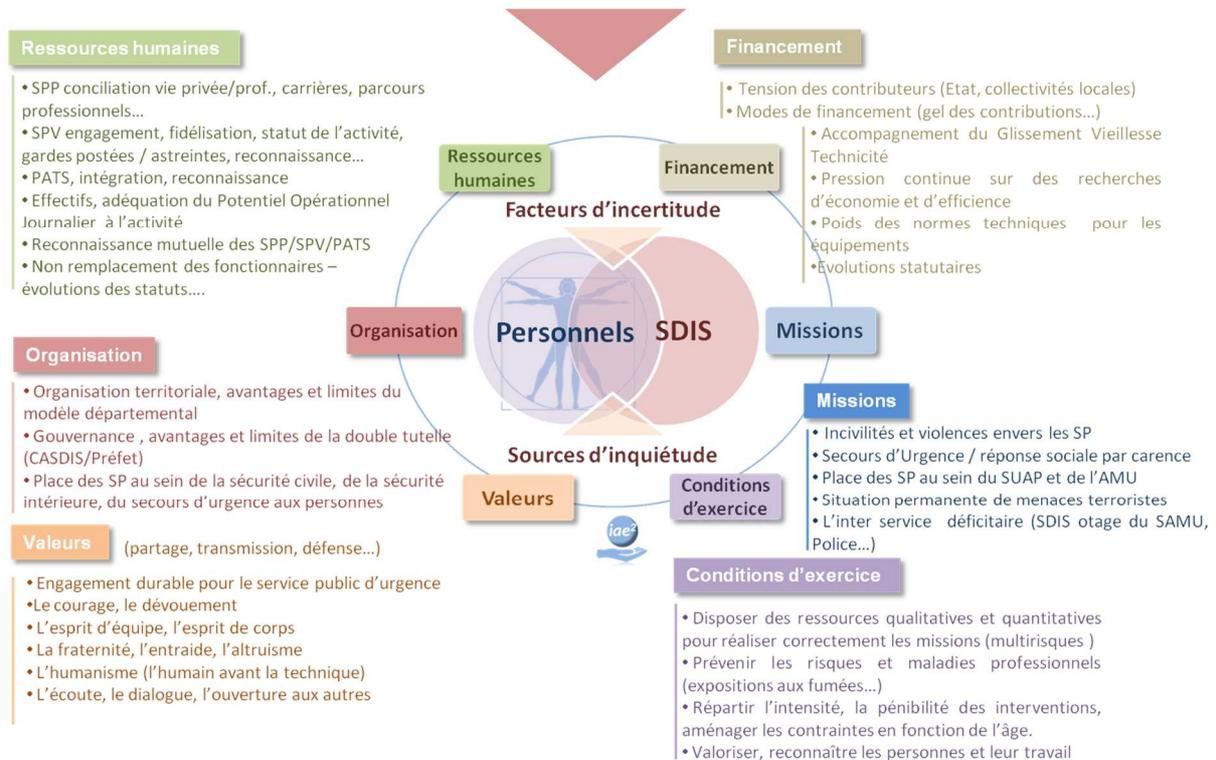


### 1.2.4 Facteurs d'incertitudes, sources d'inquiétudes pour les SDIS et leurs personnels

La combinaison des matrices SWOT, PESTEL et QQQQCP, consultables en annexes, nous a permis de dégager plusieurs facteurs d'incertitudes et sources d'inquiétudes qui pèsent aujourd'hui sur les SDIS et leurs personnels. Ils sont synthétisés sur le synoptique ci-après, autour de six thématiques relatives à l'organisation, au financement, aux missions et à leurs

conditions d'exercice, aux ressources humaines et aux valeurs. Ils sont révélateurs des attentes et réponses à fournir pour contribuer à la santé qualité de vie en service des SDIS et de leurs personnels, à l'échelon national et local.

### Les facteurs d'incertitudes / d'inquiétudes qui pèsent sur les SDIS et leurs personnels



### 1.2.5 Regards et attentes exprimés par les principaux acteurs

En complément de l'exploitation des enquêtes nationales et de l'analyse contextuelle sur l'actualité des SDIS, nous avons interrogé différents acteurs de la SQVS au sein, ou en lien avec nos établissements, afin de recueillir leur regard, leurs attentes et leurs préconisations sur le sujet.

#### Les acteurs de la concertation

Nous avons saisi les 8 organisations syndicales représentant les agents des SDIS (SPP-PATS), siégeant à la CNIS<sup>28</sup>, chacune nous a désigné un interlocuteur de référence. La synthèse des regards et attentes exprimés pour chaque organisation est consultable en annexe.

Elles sont unanimes pour souligner l'importance de la qualité de vie au service au quotidien et de son impact favorable ou défavorable sur la santé individuelle et collective. Nous avons extrait **les points principaux partagés** par les organisations, ainsi que des **idées clés** formulées :

<sup>28</sup>Conférence nationale d'incendie et de secours

- Répondre aux obligations existantes sur les RPS - réaliser un diagnostic, définir et mettre en œuvre un plan de prévention, former les acteurs (FA, CGT, CFTC, SUD). Plusieurs SDIS ne sont pas allés au bout de leurs obligations.
- Consolider l'installation des CHSCT, développer et valoriser les compétences des représentants (CGT/SUD/CFDT).
- Développer les diagnostics de perception SQVS, agréger des données au niveau national, recenser et diffuser les bonnes pratiques. Si l'échelon SDIS est vu comme indispensable, l'intérêt d'impulser une démarche et de disposer d'une vision au niveau national est exprimé. (CGT, SUD, CFE-CGC, SNSPP, CFDT, FA).
- Sensibiliser les acteurs sur la co responsabilité de la gouvernance, des managers, des personnels, à titre individuel et collectif, pour favoriser une politique de SQVS au sein d'un SDIS (CGT, SUD).
- Revoir les pratiques managériales hors opérations, valoriser les collectifs, favoriser le partage, former les acteurs (UNSA, CGT, SNSPP, CFDT, SUD).
- Préparer, former les équipes, la hiérarchie à gérer les situations d'hostilité, d'agression, d'attentat. Agir sur l'inter-service pour mieux réguler la complémentarité et le rôle propre des acteurs - Ces facteurs sont vécus comme des sources d'usures et de démotivation (UNSA, CGT, SUD).
- S'appropriier les conclusions et préconisations attendues de la CNRACL sur les risques d'exposition aux fumées et de contamination par les particules fines, occasionnant des risques pour la santé (CGT, CFTC, CGC, CFDT).
- Mieux intégrer les agents PATS, qui ne se sentent pas toujours reconnus et valorisés (CFTC, UNSA, CFDT).
- Disposer d'instances locales et nationales de saisine, de médiation, d'accompagnement des situations de stress, de traumatisme, d'épuisement professionnel - Permettre à chacun d'appeler ou de consulter un professionnel compétent (CFTC, CGC, SUD).
- Privilégier les gardes de 12h00 en fonction de l'intensité opérationnelle demandée et de l'âge des agents (FA, CFDT, CGT, CFTC).
- Rendre les carrières plus attractives et plus équitables, les écarts entre les réformes de 2001 et 2012 produisent des décalages importants entre générations (UNSA, SUD).

En complément, la **CFTC** mentionne le rôle complémentaire des amicales et de l'union départementale sur la SQVS, **SUD** souligne l'interaction de la vie privée sur le travail et les limites de l'employeur à agir sur la sphère personnelle. **FA** définit la SQVS comme un apport nécessaire à la prévention primaire des RPS, la **CGT** aborde le sujet sous l'angle de l'organisation, du contenu et des conditions de travail. La **CFDT** indique qu'il est difficile de parler SQVS aux agents dans un contexte local financier, de moyens, d'effectifs, d'activité, difficile. **CGE-CGC** développe les nécessités de continuité du service et de déconnexion des cadres, ainsi que la mise en place du télétravail, en particulier pour les PATS. **UNSA** précise que la hiérarchie doit d'abord se consacrer à l'humain pour que le SDIS aille bien, c'est ce que

font tous les jours les équipes en intervention. Le **SNSPP** précise la nécessité de vision globale, la SQVS participant à la stratégie de l'établissement, avec une approche transversale et pluridisciplinaire. Les managers doivent se sentir concernés, la SQVS n'est surtout pas réservée au Service de santé et de secours médicaux ou aux responsables hygiène et sécurité. « Nos visions sont trop souvent en silos ».

### Les acteurs de la gouvernance

 Pour le colonel René Spies, vice-président de l'ANDSIS<sup>29</sup>, les SDIS ont dû intégrer dans leur construction récente les obligations relatives à l'hygiène et sécurité, les conditions de travail, la santé et dans l'urgence les risques psychosociaux. La SQVS n'est pas une notion récente, pour autant les SDIS ne s'en sont pas encore emparés. Néanmoins, nos établissements doivent s'adapter aux évolutions sociétales et anticiper les attentes des individus. Les nouvelles générations sont marquées par la personnalisation, la qualité des relations, l'organisation du travail, le développement durable. La SQVS peut également être vue comme un enjeu managérial en donnant plus d'autonomie et de responsabilités à ses collaborateurs. Il est également opportun de mettre la SQVS en lien avec la capacité de résilience « plus les conditions de vie au travail sont acceptables et acceptées, plus l'organisation est en capacité de rebondir » face aux contraintes. Les intérêts sont convergents pour les agents et l'organisation. La SQVS peut également permettre de traiter la prévention des RPS. Par contre, il est difficile d'appliquer ce concept aux situations opérationnelles.

 Le contrôleur général Dominique Pescher de l'Inspection générale de la sécurité civile indique qu'il existe des expérimentations SQVS au sein des SDIS, mais pas de doctrine nationale sur le sujet. Pour lui, beaucoup de directeurs ont des difficultés de perception et de bornage d'un concept qui peut paraître très large et généraliste. Il semble opportun d'adopter une approche à deux niveaux de traitement, celui de la prévention des RPS, qui dispose d'un cadre, d'une méthodologie, d'outils, puis celui de la SQVS, qui nécessite une réflexion commune pour dégager un contenu. D'autre part, la vie professionnelle et la vie privée sont intimement liées. Pour autant il est difficile pour un employeur d'agir sur la sphère personnelle, avec une complexité accrue pour le volontariat. La part de la qualité du management est essentielle, comme celle du dialogue et de la concertation au sein des établissements. Le contrôleur général Pescher insiste, à son tour, sur la responsabilité partagée, « l'agent ne doit pas tout attendre du service et inversement ». La déconnexion concerne tout le monde, même si les cadres, les chefs de centre, les chefs de groupement sont les plus exposés. Les fonctions de commandement sont usantes, culturellement le chef veut tout savoir, être présent, mais il est nécessaire de déconnecter, la mise en place de binômes efficaces chef/adjoint doit permettre de conserver un équilibre. La DGSCGC<sup>30</sup> travaille sur un plan d'action global portant sur la santé, la sécurité, la SQVS. Son rôle serait de proposer un cadre de déploiement, avec des limites, élaboré par un groupe

---

<sup>29</sup>Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des Services d'incendie et de secours

<sup>30</sup>Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises

de travail national, avec l'appui de personnes ressources et de le négociateur au niveau central avec les partenaires sociaux.

### Les acteurs opérationnels

Les acteurs opérationnels interrogés, membres du Service de santé et de secours médicaux, préventeurs en hygiène et sécurité, chargés de ressources humaines sont convaincus de la nécessité de créer des conditions favorables pour « libérer l'individu des contraintes psychologiques sur le lieu de travail », mais sans oublier qu'il constitue « une unité entière, qui vient embaucher avec ses problèmes et repart les retrouver » et qu'il est « utopique » de vouloir répondre à toutes les attentes. Néanmoins, le manager a une position clé, il motive, fédère, régule, valorise, mais chacun porte une part de responsabilité dans les relations qu'il construit avec les autres.

En amont de la médecine préventive, d'accompagnement et curative pratiquée par nos services de santé, la SQVS doit se construire au quotidien de proche en proche, individuellement et collectivement. Elle vise à rechercher, trouver, maintenir un équilibre professionnel en mobilisant des ressources personnelles, collectives permettant de réguler les situations de stress ou de tension.

Les médecins de prévention et gestionnaires de RH, doivent s'accorder pour adapter les emplois, les postes aux possibilités des individus, dans un contexte de durée de service allongée. Médecins et psychologues souhaitent préparer les personnels à mieux gérer leur stress face aux événements perturbateurs. L'apprentissage de techniques de respiration, de méditation permet d'acquérir des compétences propres pour mobiliser ses ressources internes et faire face aux difficultés rencontrées dans la vie professionnelle ou privée.

Les préventeurs priorisent les réponses aux obligations réglementaires relatives à la SST.

### Les acteurs associatifs



Pour le colonel Grégory Allione, vice-président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France et directeur du SDIS13, les amicales, les unions départementales, régionales, la fédération nationale sont des partenaires des SDIS notamment pour contribuer au « vivre ensemble » et générer du lien entre les générations et les différents statuts.

Le bien-être au service est quelque chose de trop complexe, trop individuel pour être ressenti par tous. Les motivations, les besoins de réalisation personnelle sont différents d'un individu à l'autre dans les sphères professionnelles et individuelles. Par conséquent, la Fédération associe la SQVS au vivre ensemble. Le colonel Allione s'appuie sur trois mots clés, « vivre ensemble / alchimie / quintessence ». Il faut au sein des SDIS, créer l'assemblage, développer les conditions de coexistence harmonieuses (l'alchimie), le cadre essentiel pour favoriser une cohésion entre ses éléments fondamentaux (la quintessence), afin de donner une assise, une consistance au vivre ensemble.

Le chef de centre a un « rôle pivot » pour faire adhérer et créer les conditions du vivre ensemble. Il ne faut surtout pas utiliser les différents statuts les uns contre les autres, tout le monde doit partager, porter les mêmes valeurs, les mêmes objectifs, la même finalité. Celle de servir la République, la nation, le peuple. Le sentiment d'appartenance au service donne un

sens, un cap, des valeurs communes. Dans les moments difficiles, il faut valoriser ses fondamentaux, avec l'entraide et la solidarité qui font partie de notre culture.

La déconnexion est relative pour les cadres en responsabilité, qui doivent être présents sur les moments de forte intensité, par contre ils ont besoin de flexibilité.

### Les acteurs ressources



Fabrice Cloarec de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine précise que les ANACT et ARACT regroupent des sociologues, des ergonomes, des psychologues chargés de l'amélioration des conditions de travail et de la promotion, du développement de la QVT. Elles accompagnent les organismes privés ou publics qui les sollicitent, après signature d'une convention. Pour ce qui concerne la QVT, elles proposent une méthodologie et des outils.

Pour lui, si les RPS ont pour objet de rechercher des dysfonctionnements, d'évaluer des risques et ressources pour les réduire, la QVT quant à elle concerne l'auto-évaluation globale du fonctionnement d'une organisation avec les bonnes et moins bonnes pratiques. La QVT est basée sur l'expérimentation et le partage.

Pour sa part, il formule les attentes et préconisations suivantes :

- Promouvoir une approche globale et stratégique de la SQV, elle doit contribuer aux objectifs, au projet de service ;
- Intégrer la SQVT dans une logique de performance globale et d'efficacité de son organisation ;
- Des ressources humaines fiables et efficaces passent par une prise en compte des problèmes de QVT ;
- Partager avec le plus grand nombre les constats, les pratiques, les expérimentations
- Se poser d'abord des questions sur le travail, son contenu, son organisation, les capacités des individus à s'exprimer et à agir ;
- Remettre le collectif au premier plan, face à l'individualisme. Le collectif est une clé d'innovation et de performance globale. Le secteur privé abandonne les objectifs et primes individuelles pour les porter à l'échelle des équipes.



Olivier Lacroix consultant indépendant, en formation et évaluation des risques psychosociaux, officier volontaire expert au SDIS23, pense que les cadres doivent au quotidien, consacrer du temps à leur management, répondre aux problématiques de leurs équipes, expliquer les décisions prises. Les nouvelles générations ont besoin de comprendre pourquoi, avant d'agir, afin de donner du sens à leur action et à leur engagement. De son côté, la direction doit jouer la carte de la transparence, en particulier sur les contraintes, communiquer sur les choix stratégiques, favoriser le dialogue.

Marc Riedel, docteur en sociologie, connu pour ses travaux avec le SDIS 71, prône un management de proximité pragmatique, transparent, participatif et assumé, en adéquation avec les réalités de terrain. La SQVS doit répondre de façon concrète aux problèmes opérationnels et de vie quotidienne des équipes. Il se réfère également aux principes de **High Reliability Organisation**, appliqués par les organisations à haute fiabilité, issues du monde

aéronautique, spatial et du nucléaire. Elles se caractérisent, par les points suivants dont il faut s'inspirer :

- Une délégation flexible de l'autorité et une capacité à se modifier structurellement en cas de crise
- Un fort dévouement du personnel, et un respect des compétences à tous les niveaux
- Un entraînement constant pour faire face à des situations exceptionnelles
- Une valorisation et un partage des erreurs signalées



Le réseau SQVT, Nouvelle-Aquitaine constitue une initiative originale et dynamique, lancée en 2012 par la DIRECCTE, l'ARACT, la CARSAT et l'AFNOR à partir de l'exploitation de l'expérience québécoise « Entreprise en santé », portée par le Bureau de normalisation de Québec. C'est un carrefour transversal d'étude, d'échange, de partage des constats et pratiques en matière de SQVT, basé sur l'ouverture, le volontarisme, la gratuité. Le réseau regroupe plus de 50 organisations publiques et privées, qui contribuent à l'expérimentation de la SQVT. Il organise plusieurs rencontres de partage par an, anime un blog avec une vigie des événements, travaux et publications en lien avec la SQVT, propose des visites et regards croisés inter organisations sur les pratiques, entretient une liaison suivie avec l'équipe du BNQ. Cinq groupes de travail sont en cours de réflexion et gestation de documents guides sur les thèmes suivants :

- Gouvernance et pratiques managériales innovantes
- Conciliation vie professionnelle, vie privée
- Prévention des incivilités numériques
- Santé des cadres dirigeants
- Habitudes de vie

Les résultats de leurs travaux devraient être disponibles et partagés en 2018. En complément de son engagement syndical auprès de FO-SNSSP, Christian Lembeye, ancien médecin colonel SPP, anime la vigie du réseau SQVT, dont il nous a ouvert les portes. Le réseau peut être comparé à une « auberge espagnole » où chacun peut apporter, retirer le fruit de pratiques, écouter, participer à des réflexions pour co-construire méthodologies et outils. Le réseau prône l'évaluation, l'expérimentation pas-à-pas, le partage de la SQVT.

### **1.3 Pratiques des SDIS en matière de SQVS**

Si très peu de SDIS, affichent aujourd'hui une politique de SQVS, beaucoup ont néanmoins des pratiques qui y contribuent. Ci-joint un tour non exhaustif d'établissements qui ont choisi de l'intégrer dans leur organigramme, leur projet de service ou qui ont adopté des mesures y participant, sans forcément les qualifier comme actions SQVS.



Le SDIS 34 a regroupé au sein d'un Groupement santé qualité de vie au travail les missions de santé sécurité au travail, handicap, égalité professionnelle, sport. L'établissement a réalisé, entre juin 2016 et juin 2017, un diagnostic RPS, étendu à la QVT, approuvé par les partenaires sociaux, suivi d'un plan d'action, notamment imprégné des

conclusions de l'accident mortel du 10 août 2016 de Roquessels-Gabian. Le projet a été mené avec le concours d'un prestataire privé. Le SDIS développe également une approche transversale pour les aménagements de postes et repositionnements d'agents sur des emplois adaptés.



Le SDIS 78, a mis en place début 2016 un Groupement sécurité qualité de vie en service. Il regroupe l'hygiène et sécurité avec les activités physiques et sportives sous couvert du chef de Pôle en charge des ressources humaines. La notion de santé n'a pas été retenue parce que le SSSM<sup>31</sup>, les médecins estiment en avoir le leadership. Les principaux objectifs sont ainsi résumés :

- Répondre aux obligations légales du SDIS en matière d'hygiène et sécurité
- Animer le réseau de veille et d'analyse de l'accidentologie opérationnelle
- Assurer le maintien et le retour en condition physique des sapeurs-pompiers
- Animer, coordonner le réseau d'accompagnement et de soutien des personnels en situation d'aléa (difficile)
- Proposer un plan d'action de la QVT, en s'appuyant sur les mesures concrètes et pragmatiques
- Définir une stratégie de communication interne de la SQVS
- Développer ; animer les partenariats liés à la prévention des risques professionnels.
- Suivre des indicateurs relatifs à l'absentéisme et l'accidentologie



Le SDIS 86 décide en 2014 « ...au-delà du dialogue social de développer une stratégie santé et qualité de vie au travail... », en participant au réseau aquitain SQVT et de travailler sur les quatre sphères d'action préconisées par la norme québécoise BNQ 9700 800. L'établissement accueille en 2014, un stagiaire DDA. L'établissement a conduit une démarche projet classique, réalisé une évaluation RPS-SQVT, prévu un plan d'action avec une phase expérimentale. La mission chargée du projet s'est concentrée dans un premier temps sur la réponse aux obligations réglementaires SST-RPS. Un changement de gouvernance et d'organigramme semble depuis avoir mis en sommeil les objectifs lancés en 2014.



Le SDIS 49 vient de créer un service « action sociale et cadre de vie » regroupant les missions d'action sociale, hygiène et sécurité et QVT. Un diagnostic, partagé des RPS a été réalisé en 2015, avec néanmoins des difficultés pour dégager un plan d'action concerté. Le SDIS s'est rapproché du réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine et pense s'inspirer des pratiques partagées et de la norme canadienne BNQ 9700 800 pour passer d'une politique de prévention des RPS, au développement de la SQVS. Plusieurs actions déjà existantes en son sein peuvent être reliées à la SQVS (accueil, déménagement, restauration, etc.).



Le SDIS 35 a lancé récemment une enquête de perception de la SQVS auprès de ses personnels. Son directeur nous a indiqué que « la démarche menée n'est pas aboutie. Pour diverses raisons elle est aujourd'hui au milieu du gué. Les résultats ne sont pas encore dépouillés et connus... ».

---

<sup>31</sup>Service de santé et de secours médical



Le SDIS 33, propose une participation financière à ses agents pour les inciter à disposer d'une complémentaire santé auprès d'une mutuelle labellisée et d'un contrat de prévoyance complément de salaire pour les situations de congé maladie ordinaire prolongées. Le rapport 2017 sur la protection sociale complémentaire dans la FPT considère ces mesures comme « une des réponses à l'enjeu croissant du BET, pour la prévention des RPS ». L'Union départementale complète le dispositif de couverture des accidents avec des prestations pour les événements survenus à l'occasion du service ou dans le cadre associatif.



Le SDIS 85 dispose depuis 2012 d'une charte d'engagement politique sur la qualité et la sécurité. Elle vise à améliorer de façon continue, la santé/sécurité de tous les agents, et plus globalement la qualité de service.

Les SDIS sont peu enclins à communiquer les résultats de leur diagnostic RPS-SQVS, et plusieurs semblent confrontés à la difficulté d'aboutir sur un diagnostic et un plan d'action partagé avec les acteurs de la concertation, étape indispensable pour expérimenter des actions concrètes et acceptées.

#### 1.4 Bilan du tour d'horizon sur la SQVS

Dans cette partie nous avons réalisé un tour d'horizon des notions, des enjeux, du cadre, des acteurs, des regards, des attentes, des réponses possibles, liés à la SQVS.

Le **bien-être** est une notion trop complexe, globale et individuelle pour l'utiliser comme élément de langage. Il convient à notre sens de développer la **qualité du contenu du travail** (sens, utilité, valeurs, autonomie, compétences, etc.), la **qualité des conditions de travail** (environnement, sécurité, intensité, pénibilité, égalité, etc.), la **qualité des relations sociales** (soutien, reconnaissance, dialogue, partage, etc), les **possibilités de conciliation** des vies professionnelle et privée, la **qualité du management** de l'organisation et des Hommes. Le vocable de **santé qualité de vie en service** est pour cela plus adapté.

L'accord national interprofessionnel de 2013 sur la QVT, l'ANACT, le BNQ propose un contenu, une méthode, des indicateurs, des outils à la SQVT, qu'il convient de s'approprier et d'adapter à son organisation.

Dans un contexte où les SDIS ne manquent pas de facteurs d'incertitudes et de sources d'inquiétudes, la SQVS peut servir les enjeux liés à la santé, la motivation, la disponibilité, l'efficacité, la résilience, l'engagement collectif pour le service public. La SQVS constitue un levier de prévention des RPS, un investissement conjoint SDIS – Personnels pour l'efficacité, la performance globale et durable. C'est également créer les conditions du « vivre ensemble » et valoriser les synergies d'un assemblage atypique de personnes de différents statuts.

Les entretiens conduits avec les acteurs de la SQVS au sein des SDIS révèlent des attentes et des limites. Plusieurs s'accordent sur les enjeux, mais également sur la difficulté d'agir sur la sphère privée, déterminante pour l'équilibre général des individus. D'autre part, l'autorité, les managers et managés doivent être des acteurs dynamiques de la SQVS, et portent une co responsabilité sur le sujet. Ils pointent l'absence de réalisation ou de finalisation au sein des SDIS des dispositions du plan national de prévention des RPS dans la fonction publique. Des

établissements semblent être « restés au milieu du gué », faute d'obtention d'un diagnostic partagé avec les acteurs de la concertation.

La SQVS est également vue comme un concept généraliste et diffus qu'il faut rendre plus concret avec un contenu simple et pratique en phase avec les attentes et réalités de terrain. S'il n'y a pas, à ce jour, de doctrine nationale et d'appropriation officielle, il n'en demeure pas moins qu'il existe des expérimentations et pratiques au sein des SDIS qui ne demandent qu'à être développées et partagées. Les acteurs ressources préconisent l'expérimentation pas-à-pas, le partage des constats et des résultats, même au-delà du périmètre des SDIS et de la sécurité civile.

L'exploitation des enquêtes récentes, des attentes et regards exprimés nous ont convaincus d'explorer deux facteurs mentionnés comme déterminants pour contribuer à l'équilibre individuel et collectif des ressources des SDIS, à savoir la conciliation vie professionnelle – vie privée, la qualité du management et l'adaptation des organisations.

Nous avons ainsi formulé deux hypothèses de recherche :

- **Hypothèse 1** : Si les SDIS veulent améliorer leurs performances, alors ils doivent répondre aux attentes de conciliation des différentes sphères de vie de leurs personnels.
- **Hypothèse 2** : Les attentes formulées dans le domaine de la SQVS sont incompatibles avec la forme actuelle et historique d'organisation et de management des SDIS.

## 2. ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTES SPHÈRES DE VIE

Nous avons formulé l'hypothèse de travail suivante : les SDIS doivent prendre en considération les attentes de conciliation des différentes sphères de vie de leurs personnels s'ils veulent améliorer leurs performances.

Pour confronter cette hypothèse à la réalité, nous développerons dans un premier temps ce que signifie la notion de « sphères de vie », et « d'équilibre de sphères de vie », quelles sont les raisons sociétales de leur émergence, et quelles sont les spécificités liées aux profils des personnels des SDIS. Nous étudierons les bonnes pratiques mises en place au sein de différentes organisations. Ainsi, au regard des spécificités des personnels des SDIS, nous tenterons de dégager celles qui pourraient être mises en place avec leurs limites afin de confirmer ou non notre hypothèse de départ.

### 2.1 De l'émergence de la notion d'équilibre des sphères de vie au *blurring*

Les premières manifestations d'une volonté d'interagir sur l'équilibre des sphères de vie proviennent des États-Unis au cours des années 30. Elles font suite à la « grande dépression » qui a suivi le krach boursier de 1929. En effet, la conjonction de la misère sociale vécue au sein des classes laborieuses américaines, de la fin de la prohibition et d'un système social reposant exclusivement sur les entreprises a fait émerger les premiers « **programmes d'assistance aux employés** » baptisés OAP puis EAP<sup>32</sup>. Ces programmes, pris en charge par les entreprises, visent à résoudre les problèmes personnels des employés pouvant avoir des répercussions sur la performance.

Ce courant outre-Atlantique est pourtant largement inspiré du **paternalisme** à la française défini comme l'« attitude protectrice du patron envers l'ouvrier, comparable à celle d'un père de famille envers ses enfants<sup>33</sup> ». Cette période correspond à la seconde révolution industrielle entre 1850 et 1950, plutôt connotée négativement aujourd'hui, alors qu'elle était largement acceptée par les ouvriers. Ils y voyaient une nette amélioration de leurs conditions de vie vécues lors de la première révolution industrielle.

De la crise économique des années 30, de l'évolution du syndicalisme et de l'arrivée du Front populaire est née une défiance envers ce système « patriarcal » qui régent la vie de l'ouvrier. À partir des années 50, la volonté de maintenir une frontière plus ou moins étanche entre la vie professionnelle et la vie privée marque le pas du paternalisme. On parle dès lors du « temps de travail » et du « temps hors travail » et du principe de respect de la vie personnelle des salariés. Ce principe est d'ailleurs établi dans l'article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme qui rappelle que chacun a droit au respect de sa vie privée.

---

<sup>32</sup>Occupational Alcoholism Program ; Employee Assistance Professionals

<sup>33</sup>Brand, Dourousset, 1991

Cette tendance s'infléchit vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle pour prendre la forme actuelle des notions d'équilibre des sphères de vie issue de profondes mutations sociétales et accompagné par le législateur. Nous identifierons les raisons de l'émergence de la forme moderne de la préoccupation d'équilibre entre les différentes sphères de vie.

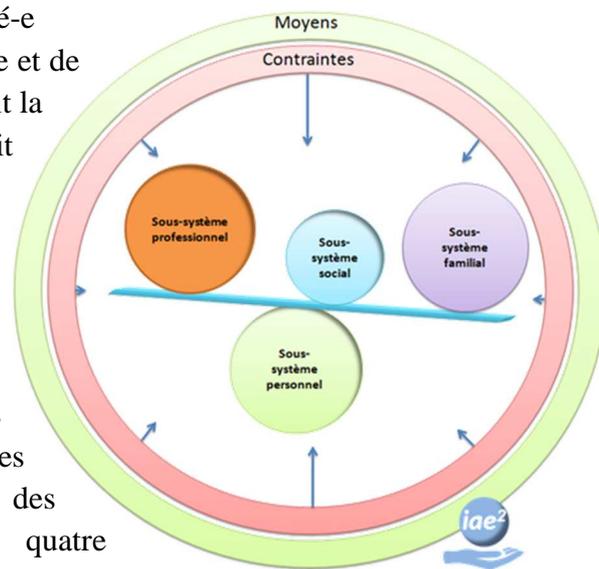
Notons pour conclure ce paragraphe que l'évolution au cours du siècle dernier de la notion d'équilibre des sphères de vie et ses conséquences sur le niveau d'implication des employeurs n'a pas été linéaire. Les frontières entre vie privée et vie professionnelle fluctuent au grès des évolutions sociétales. Récemment, la notion de *blurring*, terme provenant de l'anglais « *to blur* », signifiant « flouter », « estomper » souligne l'« extrême porosité entre vie privée et vie professionnelle, tendance en partie due à la généralisation des équipements professionnels utilisables à distance [...] confusion progressive [...] est un phénomène mondial<sup>34</sup> ». Une étude baromètre IPSOS endered 2015 confirme cette tendance<sup>35</sup>.

Avant de préciser pourquoi les évolutions sociétales ont impacté le degré de prise en compte par les entreprises publiques ou privées de l'équilibre des sphères de vie, il convient de définir les contours de cette notion.

## 2.2 Définitions de la notion de sphères de vie, d'équilibre de sphères de vie

Le bureau fédéral suisse de l'égalité entre femmes et hommes<sup>36</sup> indique que « concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé-e sur le plan de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches ». Cette définition introduit la notion d'égalité homme-femme, et réduit l'environnement de l'individu à deux sphères que sont l'activité professionnelle et la famille.

De cette approche duale focalisée sur les sphères professionnelle et familiale, est développé un modèle « d'interconstruction des milieux de vie<sup>37</sup> ». Ce modèle considère que « les différents milieux et temps de socialisation des individus forment un système constitué de quatre



<sup>34</sup>POURQUERY Didier, « Juste un mot blurring », *M le magazine du monde*, [en ligne]. Disponible sur : [http://www.lemonde.fr/m-actu/article/2013/11/01/juste-un-mot-blurring\\_3506128\\_4497186.html](http://www.lemonde.fr/m-actu/article/2013/11/01/juste-un-mot-blurring_3506128_4497186.html) (consulté le 05/07/2017)

<sup>35</sup>« Le blurring, un phénomène qui s'accroît chez les cadres », *Cadreo executive*, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-le-blurring-un-phenomene-qui-saccroie-chez-les-cadres> (consulté le 05/07/2017)

<sup>36</sup>Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG, 2003

<sup>37</sup>CURIE Jacques (2000), *Travail, personnalisation et changement sociaux*, Toulouse : Octarès.

domaines (professionnel, familial, personnel, et social) qui sont à la fois autonomes et interdépendants ». Il s'agit de raisonner de manière systémique pour comprendre l'interdépendance des différentes sphères d'existence de chaque individu ; en effet, l'atteinte des objectifs de chaque sous-système dépend de moyens et de contraintes (informationnels, matériels, temporels, énergétiques) issus d'autres sous-systèmes.

Cette représentation rejoint également la vision d'entreprises de coaching en milieu professionnel. Leur accompagnement de la SQVT repose sur le principe que les relations professionnelles et sociales sont le ciment d'une vie personnelle harmonieuse où « **les connexions sociales, la qualité de la relation avec nos proches (travail, amis, famille, communauté) protègent le corps, la santé, le cerveau**<sup>38</sup> ». Ils se réfèrent à une étude sur le développement adulte menée pendant 75 ans par le psychiatre Robert Waldinger<sup>39</sup> avec le concours de l'université d'Harvard.

La conciliation des sphères de vie constitue aujourd'hui une attente au sein du monde professionnel public ou privé. Les évolutions sociétales de ces dernières décennies sont le terreau moderne sur lequel se développent ces préoccupations individuelles.

### **2.3 Les raisons sociétales du besoin de conciliation des sphères de vie**

Un récent sondage montre que l'équilibre des temps de vie est un sujet « important » voire « très important » pour 90 % des salariés<sup>40</sup>. Il convient de développer les raisons de ce sentiment mis en lumière par de nombreux sondages (Baromètre Malakoff Médéric, sondage TNS sofrès<sup>41</sup>) pour en dégager ensuite les spécificités au sein des SDIS.

#### **2.3.1 L'émancipation des femmes**

Aujourd'hui, 84 % des femmes de 25 à 49 ans travaillent<sup>42</sup>. Cette croissance continue dans les années 60 en France impacte les organisations de travail. Le travail des femmes a augmenté le nombre de couples appelé « biactif » au sein de la société. Même si l'égalité dans la répartition des charges familiales est loin d'être la règle<sup>43</sup> (3h30 par jour dédiées aux tâches domestiques pour les femmes contre 2h00 pour les hommes), tel est le sens de l'histoire. En effet, « Chacun observe, dans son entourage, [...] les pères n'hésitant pas à décaler leurs horaires de travail. Et c'est certainement cette dimension masculine, cette demande de flexibilité désormais

---

<sup>38</sup>Interview « The happiness company » réalisée à l'ENSOSP le 10 avril 2017, Jean-Christophe HUMBERT et Marie Alice THIERRY-PORTMANN

<sup>39</sup>WALDINGER Robert, « Qu'est ce qu'une vie réussie ? leçons de la plus longue étude sur le bonheur », *TED Ideas worth spreading* [ en ligne ]. Disponible sur : [https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=fr](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=fr), (consulté le 06/07/2017)

<sup>40</sup>Baromètre annuel de l'Observatoire de la parentalité en entreprise (2016), volet salariés.

<sup>41</sup>Baromètre Malakoff Médéric, données mars 2013 publiées en 2014 ; TNS sofrès, données avril 2014.

<sup>42</sup>Insee, enquêtes Emploi, Édition 2016

<sup>43</sup>Durée moyenne au cours d'une journée (du lundi au dimanche). France métropolitaine - Hommes et femmes ayant un emploi. Insee, *Enquête emploi du temps 2009-2010*, Édition 2016.

généralisée, [...] qui a donné son ampleur au mouvement en faveur du rééquilibrage entre les deux versants de la vie, lui permettant de devenir une réalité sociale<sup>44</sup> ».

Dominique Meda nous indique que pendant des siècles les femmes ont eu le rôle « d'amortisseur temporel » en gérant la logistique du quotidien. Même si la tendance est nettement à la réduction du temps de travail individuel, celui du couple a considérablement augmenté du fait de la bi-activité.

Cette réalité déjà décrite en 2006, impacte, nous le verrons, le monde des SDIS dans sa composante masculine largement représentée au sein des unités territoriales.

### **2.3.2 Le modèle familial pluriel**

L'évolution des besoins de ces dernières décennies en matière d'équilibre des sphères de vie n'est pas sans lien avec l'éclatement du modèle familial traditionnel. La famille patriarcale classique a évolué vers des modèles moins monolithiques, éclatés, parfois sous forme monoparentale, ou recomposée.

En France, les familles dites recomposées représentent près d'une famille sur deux. Sur 8 millions de familles avec enfant(s) de moins de 18 ans, 22 % sont des familles monoparentales. Ce ratio est en forte augmentation depuis 1999<sup>45</sup>.

« La gestion des horaires est devenue une affaire de plus en plus collective au sein de la famille [...] et plus complexe ». Si on combine les différents types de régimes horaires parfois atypiques des conjoints, les types de familles, et les moments du cycle de vie, on conçoit que l'ajustement entre vie professionnelle et vie privée devient crucial<sup>46</sup>.

Le législateur, tout comme l'employeur ne peuvent ignorer l'attribution d'une garde alternée à un parent, la garde d'un mercredi ou autres obligations liées à ces nouvelles structures familiales.

### **2.3.3 Attentes des nouvelles générations**

Aujourd'hui, quatre générations cohabitent au travail avec des attentes et des modes de fonctionnement très différents. Après les avoir décrites succinctement, nous développerons en particulier celle appelée « *génération Y, équilibre wanted* ». Leurs attentes en matière d'équilibre des sphères de vie sont différentes de la génération qui les précède, et qui sont souvent leurs managers de proximité.

---

<sup>44</sup>LAMORTHE Valérie, L'HARIDON Myriam, LIENHARD Bettina, MENARD Véronique, MERCIER Caroline, « Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? », *Mémoire de fin d'études, MBA Management des ressources humaines*, Université Paris IX Dauphine, soutenu le 20 octobre 2006.

<sup>45</sup>Collection INSEE références, Édition 2016.

<sup>46</sup>GODARD Francis, « Vie publique et vie privée: de nouveaux régimes temporels », *Réseaux*, 2007/1 (n°140), p. 29-65.

## Les quatre générations au travail actuellement<sup>47</sup>

	CONTEXTE D'ÉDUCATION	ATTITUDES EN RÉSULTANT
<b>BABY BOOMER</b> Nés entre 1945 et 1965	A connu la croissance et le plein emploi. Ont inventé la société de consommation et croit en la réussite sociale	Recherche la réussite professionnelle et <b>collective</b> <b>Respect</b> des institutions <b>Loyauté</b> envers l'entreprise ou la hiérarchie
<b>GÉNÉRATION X</b> Nés entre 1965 et 1980	Marqué par la crise économique, l'effondrement des valeurs Révolution technologique Génération de la désillusion, remise en cause du progrès, ascenseur social en panne	Scepticisme <b>Individualisme</b> , et méfiance à l'égard des institutions <b>Désir d'équilibre</b> entre vie privée et vie professionnelle
<b>GÉNÉRATION Y</b> Nés entre 1980 et 1995	Génération marquée par la mondialisation Technologies de l'information et progrès technologiques accélérés pour qui tout est possible. Génération du respect de l'enfant (enfant Roi)	Confiance et <b>optimisme</b> , en quête de <b>développement personnel</b> . Volonté de travailler moins et mieux. Exigence du <b>respect de leurs droits</b> . Volonté d' <b>indépendance</b> et besoin d'approbation.
<b>GÉNÉRATION Z</b> Nés après 1994	Génération marquée par l'interconnexion totale Ils vivent dans des espaces- temps multiples et protéiformes. En réponse à la morosité, ils ont leurs propres codes. Génération <i>slashers</i> qui cumule plusieurs vies.	Plus de barrières entre la vie professionnelle et la vie privée. Prêt à s'investir Envie de réussite professionnelle dans « l'horizontalité », besoin de collectif. Ils fuient la hiérarchie <i>top down</i> et sont en quête de sens et de liberté d'action. Ils s'adaptent ou partent.

Le MEDEF a écrit en 2008 un guide « Place aux jeunes » question de management, qui invite les employeurs à modifier leurs rapports avec la jeune génération dite Y. Dans ce guide, le MEDEF indique que « l'effondrement des structures de référence » parmi lesquels celui de la famille et de l'école<sup>48</sup> ont pour conséquences que « les nouvelles générations arrivent en entreprise sans maîtriser les fondamentaux de la vie en société ». Le syndrome de **l'enfant Roi** exacerbe le besoin de **plaisir en dehors du travail**. Ainsi le jeune, plus encore que ses aînés, est attaché à sa qualité de vie, à ses loisirs, et à **sa vie privée**. Si l'éthique sacrificielle du travail, qui a pu marquer la génération précédente, a bel et bien disparu chez les nouvelles générations, il n'en demeure pas moins que le travail est valorisé comme clé indispensable d'insertion sociale, d'**épanouissement personnel** et d'autonomie ».

<sup>47</sup>OLLIVIER Daniel et TANGUY Catherine (2008), *Génération Y, mode d'emploi*, De Boeck.

<sup>48</sup>Les cinq piliers de référence ; La famille patriarcale, l'école, l'armée, la religion, la référence politique.

Il faut donc souligner l'**ambiguïté** des attentes de cette génération qui recherche à la fois du plaisir dans l'exercice d'activités extra professionnelles tout en restant attachée la valeur de leur travail.

En matière d'équilibre des sphères de vie, il est important de préciser que la période 18-30 ans devient l'âge de « l'adolescence » et non de la création d'une cellule familiale. Ainsi leurs attentes ne sont pas liées à des aménagements dans le domaine de la parentalité, mais plus dans celui de périodes de temps « libres » pour développer leurs besoins de loisirs.

### **2.3.4 Le développement personnel**

L'origine de la notion de développement personnel remonte à l'antiquité. Pour les philosophes grecs, il était logique de devoir travailler à devenir et rester un être humain. Pour eux, apprendre à vivre était une évidence, et il fallait pour cela travailler à soi comme le musicien travaille son instrument<sup>49</sup>. Ce qui caractérise l'ère moderne du travail sur soi est sa démocratisation. Les pratiques antiques étaient réservées aux élites, aujourd'hui elle s'adresse au plus grand nombre. On peut considérer Émile Coué comme le fondateur du développement personnel contemporain fondé sur « la maîtrise de soi-même par l'autosuggestion consciente ». Pour résumer, l'individu recherche une forme de sérénité physique et intellectuelle par l'exercice d'activité épanouissante pour le corps et l'esprit. Cette tendance a pour effet de multiplier les activités extra professionnelles, et donc une exigence de conciliation des sphères de vie supplémentaire.

### **2.3.5 Les rythmes de travail**

Une étude de la direction statistique du ministère du Travail de 2014 (Dares) définit quatre profils types de travailleurs. Même si le profil prépondérant correspond à un travail du lundi au vendredi de 8h30 à 17h30 (44 %), l'étude indique l'essor d'autres profils de travailleurs. 24 % ont des semaines « longues » avec des journées supérieures à 8h, pour la moitié d'entre eux, du travail le samedi et pour un tiers, le dimanche. **Cette population, principalement constituée de personnel d'encadrement, d'ingénieur et d'indépendant ont du mal à concilier vie professionnelle et personnelle**, mais bénéficie d'un planning plus souple et de facilités en cas d'imprévu. Le troisième profil correspond aux personnes travaillant en horaires « atypiques » (17 % des actifs). Il s'agit de personnels à temps partiel, avec des journées courtes ou fragmentées. Cette forme de travail est souvent subie et correspond à du travail peu qualifié. Enfin, 15 % des actifs travaillent en horaires « décalés » 2x8h ou 3x8h en cycle de nuits. Il s'agit d'ouvriers qualifiés, des personnels des professions de santé. Les agents de la fonction publique y sont bien représentés.

Il faut noter que **l'ensemble de ces profils est représenté au sein des SDIS**, mais à des proportions différentes du fait du régime cyclé des sapeurs-pompiers professionnels en unités territoriales.

---

<sup>49</sup>AURELE Marc, *Pensées pour moi-même*, rédigées entre 170 et 180 après J.-C.

## **2.4 Les spécificités de l'équilibre des sphères de vie au sein des SDIS**

Au paragraphe 2.3, nous avons abordé les raisons historiques et sociétales du besoin contemporain d'équilibre des temps de vie. Les profils décrits sont tous représentés au sein de l'organisation spécifique du SDIS notamment s'agissant des personnels administratifs et techniques, des personnels d'encadrement, ou encore des recrues appartenant à la génération dite Y.

Il existe néanmoins des spécificités liées au volontariat et au régime de travail atypique des sapeurs-pompiers. Par ailleurs la nouvelle génération des sapeurs-pompiers récemment recrutés mérite une attention particulière pour comprendre et prendre en compte leurs attentes.

### **2.4.1 Les spécificités liées au statut particulier des sapeurs-pompiers volontaires**

Nous avons évoqué précédemment le modèle d'interdépendance des sphères de vie pour un individu, et sa régulation par les moyens et les contraintes qui agissent sur chacune des sphères. Pour un sapeur-pompier volontaire, le temps restant pour la sphère familiale et personnelle peut être largement impacté par son engagement. Comme l'indiquait déjà en 2008 le rapport final de l'étude sur l'avenir du volontariat chez les sapeurs-pompiers, « à la fois présent et absent, assigné à résidence, il s'expose à la critique de son ou de sa conjoint(e) qui ne partage pas toujours son enthousiasme. Le montant de l'astreinte (maximum 9 % de la vacation horaire) ne peut faire oublier le temps pris à la vie conjugale ou familiale<sup>50</sup> ».

Selon cette étude, les sources de motivation des sapeurs-pompiers volontaires évoluent au cours des âges de la vie. Leurs situations professionnelle et familiale influencent plus fortement leur niveau d'investissement et redéfinissent, au fil du temps, le sens de leur engagement.

Dans ses conclusions, ce rapport évoquait déjà deux grandes tendances qui se vérifient aujourd'hui. D'une part « l'évolution de la structure familiale et de la conjugalité » et « l'étrangeté face aux conduites juvéniles » que ressentent les anciens.

Plus récemment, lors d'un séminaire « le volontariat cartes sur table<sup>51</sup> », le thème de la conciliation des temps de vie des sapeurs-pompiers volontaires a été abordé par le biais d'une table ronde. Les participants évoquent l'évolution du volontariat vers un « modèle professionnel » empreint de contraintes. Ils indiquent également leurs attentes en ce qui concerne la prise en compte des parcours et accidents de vie. Les participants évoquent notamment l'impact très différent des gardes postées et des astreintes sur « l'organisation familiale ». Ainsi, l'astreinte serait ressentie comme plus contraignante. Les raisons suivantes sont évoquées :

- Trafic dans les zones urbaines denses, ou parfois rurales
- Risques routiers

---

<sup>50</sup>Rapport MANA LARES, étude sur l'avenir du dispositif de volontariat chez les sapeurs-pompiers, 27 décembre 2008

<sup>51</sup>Séminaire de Gray, Haute-Saône le 27 avril 2016, restitution Marc RIEDEL, Bélier HRO

- Réduction des activités compatibles avec l'astreinte pendant de longues périodes
- Périmètre de résidence restreint avec un prix de l'immobilier parfois très important

Les différents rapports existants sur le volontariat proposent quelques pistes et préconisations en matière de conciliation des temps de vie qui seront repris et complétés dans la suite de notre mémoire.

À noter que le CNSPV<sup>52</sup>, privilégie le régime d'astreinte à celui des gardes postées. Cette préconisation est basée sur la mesure n° 14 du plan d'action en faveur du volontariat. Il a pour cela mis en place des dispositions visant à faciliter ce régime, notamment en favorisant le logement des sapeurs-pompiers volontaires à proximité des centres de secours. Une convention<sup>53</sup> a été signée dans ce but, entre le ministère de l'Intérieur, celui du Logement, les présidents de l'ADF, des maires de France, de l'union sociale pour l'habitat, du CNSPV et de la FNSPF.

#### **2.4.2 Les spécificités liées au régime de travail décalé**

80 % des sapeurs-pompiers professionnels travaillent en régime de gardes postées. Parmi ceux-ci, 28 % en garde de 12h, 59 % en garde de 24h et 13 % sur un autre rythme (10h/8h/autre). En France, tous statuts confondus 14 000 sapeurs-pompiers sont de garde en journée, 11 700 la nuit ; 21 100 sont d'astreinte en journée et 27 800 la nuit. L'effectif total des sapeurs-pompiers en France étant de 246 900<sup>54</sup>.

La chronobiologie atypique de ces modes de garde impacte l'articulation des sphères de vie.

Une étude de l'INRS sur les horaires décalés de travail éditée en mars 2013 apporte les éclairages suivants :

Les horaires décalés sont vécus par certains comme positifs « pour s'occuper des enfants, de la maison, les économies de frais de garderie », pour les autres de façon négatives, car « se retrouvant en déphasage avec les autres membres de la famille, avec les relations amicales ». Au vu des réponses, la tolérance à ces aménagements temporels ne dépend pas simplement de la physiologie, de la fatigue ou des biorythmes, mais également de la vie sociale de chacun. Concernant la question de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée, « il n'y a pas de réponse automatique, seulement une attention particulière à porter à la dimension individuelle dans son rapport au temps de travail ».

En complément, il convient de préciser que majoritairement, les personnels en garde postée sont des hommes (93 %). Comme indiqué précédemment, l'augmentation du nombre de familles recomposées combinée à l'implication masculine plus importante dans les tâches domestiques ont fait évoluer les exigences traditionnelles des hommes en matière d'organisation de leur temps de travail. Ils sont ainsi plus nombreux à faire valoir leurs droits à des temps partiels.

---

<sup>52</sup>Conseil national des sapeurs-pompiers volontaires

<sup>53</sup>Convention cadre de soutien à la politique de développement du volontariat chez les sapeurs-pompiers, du 21 juillet 2015

<sup>54</sup>*Les statistiques des services d'Incendie et de Secours*, ministère de l'Intérieur, Édition 2016

Par ailleurs, le travail en régime posté, les possibilités de mobilité limitées ou au contraire imposées observées ces dernières années, la bi-activité au sein du couple, le coût de l'immobilier dans certains secteurs conduisent les sapeurs-pompiers à résider de plus en plus loin de leur lieu de travail. Cette situation impacte la gestion de l'équilibre des sphères de vie en rendant les agents peu flexibles et plus exigeants par rapport à l'organisation de leur temps de travail.

### **2.4.3 Les spécificités liées au profil des sapeurs-pompiers nouvellement recrutés**

Nous l'avons développé précédemment, la nouvelle génération, appelée génération Y est **optimiste, autonome** et souhaite pouvoir dédier du temps à ses loisirs. Ils souhaitent également **être reconnus dans leur travail**, être écoutés et y trouver du sens. Par ailleurs, ils veulent « tout et tout de suite<sup>55</sup> ». Ils ne suivent plus l'autorité sans comprendre, opposer, donner leur avis.

Au sein des unités territoriales, ces jeunes sont principalement du grade de sapeur ou caporal. Dans nos structures pyramidales, ils ne sont donc pas concernés par les responsabilités avant plusieurs années. Dans ce contexte, une attention particulière doit être portée par l'encadrement vers ce public afin d'analyser finement leurs attentes et tenter d'y répondre. À défaut, la frustration générée conduit à un manque d'implication au sein de la structure. Ces agents se tournent alors massivement vers des activités annexes jusqu'à s'y consacrer totalement pour une partie d'entre eux.

Nous développerons quelques préconisations spécifiques à ce public particulier.

## **2.5 Les mesures réglementaires et bonnes pratiques développées au sein d'organisation**

### **2.5.1 Les mesures d'allègement des rythmes de travail**

En France, de grandes lois sociales ont réglementé le temps de travail. L'institution du repos hebdomadaire en 1906, la semaine de 40h et des congés payés en 1936, le passage aux 39h en 1982 puis aux 35 h en 2000, ont permis progressivement une amélioration de l'équilibre vie privée, et vie professionnelle.

La législation a également institué l'octroi de congés pour événements familiaux. L'objet n'étant pas de développer de manière exhaustive l'ensemble des mesures existantes, mais d'en dégager les principales : mariage, naissance, décès, maladie ou accident d'un enfant, solidarité familiale lorsqu'un ascendant ou un descendant du salarié partageant son domicile souffre « d'une pathologie mettant en jeu le pronostic vital », congés d'adoption, congé parental d'éducation, congés maternité et paternité.

Le législateur français permet également aux entreprises d'accorder ou de refuser des congés permettant aux salariés de dispenser des enseignements, de participer à des missions de solidarité. Notons également la possibilité de congés sans solde ou bien encore les congés ou autorisations d'absence au bénéfice des bénévoles.

---

<sup>55</sup>Séminaire de Gray, Haute-Saône le 27 avril 2016, restitution Marc RIEDEL, Bélier HRO

Le caractère facultatif de ces dispositions permet aux entreprises de développer des politiques volontaristes d'amélioration pour le salarié de son parcours de vie et de l'équilibre qui en découle. Ces dispositions doivent relever d'une volonté réelle de l'entreprise qui reste aujourd'hui attachée à la présence physique indépendamment parfois de l'efficacité. En effet, « il n'est pas rare que des salariés hésitent à prendre l'initiative d'une demande de congés ... de crainte, non seulement qu'elle soit refusée, mais aussi que, ... elle le discrédite<sup>56</sup> ».

## 2.5.2 Quelques exemples de bonnes pratiques développées au sein d'entreprises publiques ou privées

### Flexibilité du temps de travail



De nombreuses entreprises ont développé des politiques volontaristes dédiées à améliorer l'équilibre des sphères de vie : temps partiels choisis, heures variables, télétravail.

Le télétravail est une forme de travail, hors des locaux de l'entreprise, utilisant les technologies de l'information. Son application est subordonnée à la rédaction d'un contrat de travail ou d'un avenant.

La loi du 12 mars 2012 a intégré dans le code du travail, la réglementation issue de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 qui transpose l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002. Un décret d'application fixe les conditions du télétravail pour les agents publics<sup>57</sup>.

Le cabinet de conseil RH Kronos a rendu publiques des estimations en matière de télétravail pour l'année 2016. Il estime que 16,7 % des Français télétravaillent plus d'une journée par semaine, la majorité (64 %) le faisant de chez eux, et 21 % dans des bureaux mis à disposition par leur entreprise. Pour 71 % des personnes interrogées, le télétravail est une « véritable révolution ». 96 % d'entre elles pensent que ce mode de travail améliore le bien-être des travailleurs<sup>58</sup>.

### Actions liées au droit à la déconnexion

L'article 55 de la loi du 8 août 2016, dite « loi travail » crée le droit à la déconnexion. Ainsi, les partenaires sociaux et les employeurs privés sont dans l'obligation d'aborder ce thème dans le cadre des négociations annuelles. Même si cette loi ne s'applique pas au sein de la fonction publique territoriale, il apparaît intéressant d'anticiper cette problématique.

<sup>56</sup>LAMORTHE Valérie, L'HARIDON Myriam, LIENHARD Bettina, MENARD Véronique, MERCIER Caroline, « Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? », *Mémoire de fin d'études, MBA Management des ressources humaines*, Université Paris IX Dauphine, soutenu le 20 octobre 2006.

<sup>57</sup>Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

<sup>58</sup>Commissariat général à l'égalité des territoires CGET, les chiffres du télétravail en 2016, publié le 12 janvier 2017, crédit DR Kronos

L'émergence des outils modernes de communication a généré une extrême porosité entre les sphères du travail et du hors travail. 37 % des actifs utilisent les outils numériques professionnels en dehors du temps de travail, et 62 % souhaitent une régulation de ceux-ci<sup>59</sup>.

De nombreuses initiatives ont vu le jour dans ce domaine. Depuis 2015, La Poste a conclu un accord prévoyant des plages de déconnexion des serveurs de 20h00 à 7h30 ; Chez Australia, « Nous avons constitué un groupe de travail de 14 personnes issues des différents métiers du groupe, raconte Alexandra Gaudin, DRH. Il n'aura fallu que trois séances pour aboutir à une charte comportant cinq résolutions. » Diffusées sous forme de cartes postales réelles et virtuelles, elles incitent à donner la priorité au face-à-face, instituer une trêve des mails, tempérer l'urgence, éviter de perturber les vacances et maximiser la concentration durant les réunions<sup>60</sup>.

Citons également des initiatives telles que l'interdiction de programmer une réunion après 18h00 ou encore le développement d'outils de gestion des agendas.

### Les crèches d'entreprises

Avec 800 000 naissances par an, et 2,5 millions d'enfants de moins de 3 ans, la France manque aujourd'hui de 380 000 places en crèche. La crèche reste le mode de garde préféré pour 70 % des familles, car il est souvent le moins onéreux et le plus sécurisant.

Les employeurs l'ont bien compris et sont de plus en plus nombreux à investir dans des crèches d'entreprises dont 80 % du coût est pris en charge par l'État. En 2014, 52 % des grandes entreprises françaises avaient déjà développé un service de crèche (contre 2 % il y a 10 ans)<sup>61</sup>.

### La conciergerie d'entreprise

Selon une étude Xerfi, la conciergerie d'entreprise constitue un marché en constante croissance ces dernières années (entre 30 et 42 millions d'euros en 2012). Elle recouvre une palette de petits services souvent liés aux besoins domestiques courants : coiffeurs, pressing, prises de rendez-vous, courses, démarches administratives<sup>62</sup>. On peut citer des entreprises telles que IBM, Total, PSA, Véolia, Ernst and Young qui ont fait ce choix. Le chèque emploi service universel, mesure du plan Borloo pour l'emploi lancé en mars 2016, a permis l'essor de ces dispositions.

Une pratique développée dans le département du Var permet d'offrir aux salariés des petites entreprises les mêmes services que ceux offerts à ceux évoluant dans de grands groupes : la

---

<sup>59</sup>Données de l'étude Eléas, publiée sur le site [emploi-public.fr](http://emploi-public.fr), septembre 2016

<sup>60</sup>« Le droit à la déconnexion : les bonnes pratiques », *Stratégies*, 6 février 2017 [ en ligne ]. Disponible sur : <http://www2.strategies.fr/emploi-formation/management/1056220W/droit-a-la-deconnexion-les-bonnes-pratiques.html> (consulté le 02/08/2017).

<sup>61</sup>RENAULT Marie-Cécile, « les crèches d'entreprise séduisent de plus en plus d'employeurs », *Le figaro*, 24 septembre 2014-

<sup>62</sup>BOUAZIZ Dalila, « Les conciergeries d'entreprises à l'horizon 2015 », *Decision-achats.fr*, publié le 26 septembre 2014 [ en ligne ]. Disponible sur : <http://www.decision-achats.fr/Thematique/marches-1036/environnement-de-travail-10137/Dossiers/etude-conciergeries-entreprises-horizon-2015-244630/sommaire.htm#2Ly1rrluqU9kOx7y.97> (consulté le 03/08/2017).

carte Odyssée financée par les entreprises adhérentes à l'Union Patronale du Var offre un accès étendu à 900 loisirs différents<sup>63</sup>.

### Actions sur le comportement

Pour l'entreprise Alcan, le choix a été de « traiter les questions personnelles à un niveau collectif, c'est-à-dire de rentrer dans une vision systémique et de culture de l'entreprise » :

- Mise en place d'objectifs personnalisés dans les entretiens annuels d'appréciation
- Incitation à aborder la question de l'équilibre vie professionnelle-vie privée
- Encouragement à négocier avec l'encadrement pour résoudre les problèmes personnels.
- Formation au dialogue interpersonnel pour libérer la parole des employés concernant leurs propres contraintes.

Une approche consiste à travailler sur le changement de culture de l'employé afin d'évoluer d'une culture de présence sur le lieu de travail à celle fondée sur le résultat et la performance. Cette évolution est complexe à mettre en œuvre et demande du temps.

D'autres initiatives consistent à travailler sur le respect. Pour monsieur Deslarzes (société Alcan), « c'est le respect d'autrui qui doit constituer le premier volet d'une démarche d'équilibre vie professionnelle - vie privée. Il faut arrêter de critiquer le salarié qui part systématiquement à 17h00, car il peut avoir une obligation/activité extraprofessionnelle ; de la même manière qu'il faut respecter le workaholic qui travaille 18 heures par jour sans l'inciter à veiller à son équilibre ». Il s'agit d'inciter ces salariés à agir en fonction de leurs propres besoins, plutôt qu'à juger le comportement des autres ou à agir en fonction du jugement des autres.

### Mise en place de formations

De nombreuses publications existent à ce sujet. À titre d'exemple, le groupe d'exploitation Bauxite et Alumine propose des programmes de *work life balance* en mettant en place des formations sur la gestion du temps, aux nouvelles technologies, accompagnées de règles internes à l'entreprise sur l'utilisation du courrier électronique et la tenue de réunion.

Une initiative novatrice chez Bouygues télécom « l'espace ressource » donne la possibilité aux collaborateurs de développer des connaissances en échange de leur temps de travail.

Quatre thèmes constituent le socle :

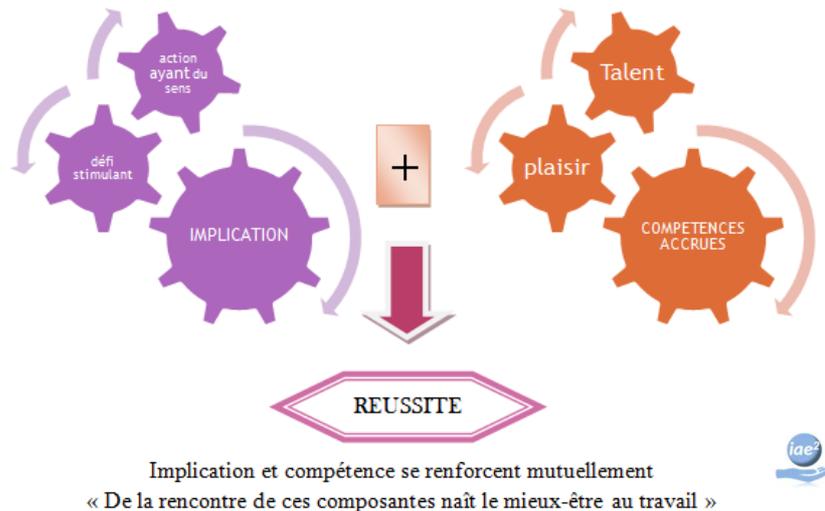
- Je me cultive
- Je développe mes talents
- Je développe mes connaissances
- J'améliore ma vie quotidienne

---

<sup>63</sup>Dispositif expliqué par Françoise FRANCECESCINI, Directrice de communication, MEDEF VAR

Ces formations prennent la forme d'ateliers de 4 à 8h animés par un intervenant extérieur. Cette initiative peut être rapprochée du concept développé par Monique Pierson<sup>64</sup> selon lequel la réussite de l'individu au travail répond à l'équation suivante :

**Implication +  
compétence = réussite**



## 2.6 Point de convergence et limites de ces bonnes pratiques au sein des SDIS

Même si elles ne sont pas exhaustives, ces bonnes pratiques peuvent constituer la base d'une démarche de rapprochement avec notre structure SDIS. Au regard des spécificités de ces établissements publics abordées au paragraphe 2.4, il se dégage des bonnes pratiques susceptibles d'être exploitées ou adaptées à notre organisation. Nous évoquerons également les limites de certaines d'entre elles.

En préambule, il convient de préciser que les dispositions réglementaires applicables à la fonction publique territoriale en matière de droit à congés, autorisations d'absences exceptionnelles pour événements familiaux, d'aménagement ou de réduction de leur temps de travail (femmes enceintes, conjoint hospitalisé, rentrée scolaire...) répondent en partie aux préoccupations des agents en ce qui concerne la conciliation des sphères de vie. La pré-enquête que nous avons menée indique que 71 % des personnels (SPP, SPV, PATS) interrogés estiment disposer de suffisamment (assez ou complètement) d'autorisations d'absence ou de facilités horaires pour leurs contraintes familiales. 77 % d'entre eux estiment que leur SDIS leur permet de moduler (assez ou complètement) leurs heures ou jours de services.

Cependant, les profils des personnels des SDIS sont très différents, et par conséquent leurs besoins quant à la conciliation des sphères de vie peuvent l'être tout autant. Pour plus de pertinence, nous analyserons les bonnes pratiques par statut et par catégorie au sein du SDIS. Les préconisations qui en découlent pourront s'appliquer à tous même si elles visent un public en particulier.

<sup>64</sup>PIERSON Monique, *Et si on décidait d'être heureux même au travail ? : 3 principes pour retrouver le goût de vivre du lundi au vendredi*, Édition Afnor, p. 110.

### Les bonnes pratiques adaptées aux sapeurs-pompiers volontaires

Nous avons évoqué le développement des dispositifs du type crèches d'entreprises.

Au sein des SDIS, il existe quelques démarches similaires visant à faciliter la disponibilité ponctuelle des sapeurs-pompiers volontaires. À titre d'exemple, le SDIS 36 a mis en place une convention avec une municipalité pour permettre aux sapeurs-pompiers volontaires de déposer leurs enfants à la garderie en cas de départ en intervention ou de retard pour les récupérer.

Une des propositions issues des tables rondes organisées en Haute-Saône le 27 avril 2016 lors du séminaire « le volontariat carte sur table » consistait à la mise en place d'une période de découverte de plusieurs semaines avant le recrutement. Cette mesure permettrait aux candidats de tester en particulier leur disponibilité. D'autres mesures ont été évoquées, telles que :

- Rendre visibles et accessibles aux managers les ressources du SDIS ou du réseau associatif permettant d'apporter un soutien rapide et efficace aux sapeurs-pompiers ayant eu un accident de vie.
- Accorder une souplesse particulière aux personnes qui sont touchées par ces événements afin d'éviter qu'ils n'aient à choisir entre leur vie professionnelle, leur vie familiale et leur vie de sapeur-pompier sous conditions négociées avec le chef de centre.
- Utiliser l'ensemble des possibilités des systèmes de Gestion individualisée de l'alerte de façon plus précise.
- Sensibiliser les candidats SPV à la conciliation des temps de vie lors de leur engagement, recevoir les familles, expliquer les contraintes liées aux interventions nocturnes, à une disponibilité 24h/24, et leur effet sur la vie de famille.

### Les bonnes pratiques adaptées aux sapeurs-pompiers professionnels

Les sapeurs-pompiers professionnels travaillent pour la majorité d'entre eux en horaires décalés sous forme de gardes postées 24h, 12h, 10h ou 8h. Les gardes sont jalonnées par des rassemblements et activités à vocation opérationnelle, qui permettent en particulier de fixer les fonctions opérationnelles et de transmettre des consignes. Ainsi, les mesures liées aux flexibilités horaires (horaires variables d'embauche) semblent difficiles à mettre en œuvre.

Cependant, une souplesse peut être proposée par tranche horaire afin de ne pas perturber le déroulement opérationnel d'une journée. À titre d'exemple, des CIS<sup>65</sup> autorisent les absences (sous forme de récupération) par plages de 4h, 8h, ou 24h ce qui confère une souplesse appréciable pour les agents. Pour compléter, précisons que les gardes postées notamment en 24h et 12h impliquent des périodes « hors gardes » conséquentes. Ainsi en régime posté de 24h, les agents effectuent au maximum 8 gardes durant un mois.

---

<sup>65</sup>Centre d'incendie et de secours

À l'instar de l'ensemble des personnels statutaires, il faut noter que les dispositions réglementaires liées aux congés et autorisations d'absence sont particulièrement favorables à la conciliation des sphères de vie.

Nous pouvons en conclure que les mesures de **flexibilité horaires** ne constituent pas une nécessité pour les sapeurs-pompiers en régime horaire atypique. L'analyse de la pré-enquête à ce sujet confirme cette hypothèse.

**Dans le domaine des comportements**, les mesures visant à former les agents dans le domaine de l'organisation du temps de travail, la gestion de réunion, le respect des problèmes personnels et leur gestion collective peuvent être une piste intéressante à développer au sein des équipes postées sous forme d'ateliers à thème par exemple.

S'agissant du « droit à la déconnexion », et de la porosité entre les sphères de vie, il est essentiel de préciser que les sapeurs-pompiers en garde postées (professionnels comme volontaires) sont très connectés. Pour certains d'entre eux, il subsiste un lien quasi permanent avec leur sphère privée, ou activités annexes. Cette situation peut être perturbante pour le bon déroulement de certaines activités opérationnelles.

Ainsi, **une charte de bonne conduite liée à l'utilisation des téléphones portables** durant les temps de garde, et *a fortiori* en intervention, serait souhaitable pour améliorer les conditions d'exercice et la concentration des personnels.

#### Les bonnes pratiques adaptées aux sapeurs-pompiers professionnels non postés

Dans cette partie, nous préciserons les mesures liées à l'encadrement sapeur-pompier en régime hors rang.

Ce personnel principalement constitué d'officiers et de sous-officier/hommes du rang dans une moindre mesure cumule à la fois des fonctions opérationnelles et fonctionnelles. S'ils sont en unités opérationnelles, ils côtoient quotidiennement les personnels précédemment cités en gardes postées. Ils doivent ainsi organiser leur temps disponible entre les contraintes de l'urgence, et celles du suivi quotidien de leur service ou groupement.

Ainsi, l'une des premières bonne pratique qu'il semble judicieux de développer concerne l'optimisation du temps, la gestion des outils de communication, la bonne conduite des réunions, la culture de la performance en lieu et place de celle de la présence institutionnalisée. Des formations, coaching, ateliers à thème seraient une piste prioritaire pour ce profil de personnel.

Dans le même ordre d'idée, il semble opportun de développer au sein des SDIS une charte du droit à la déconnexion. Ce personnel ayant une partie du temps des contraintes ne permettant pas ce droit (période d'astreinte), il est nécessaire de mettre en place des règles de bon usage des outils de communication le reste du temps. L'objectif n'est pas d'interdire leur usage, mais de permettre à ceux qui en ont le besoin, selon les périodes de leur vie, **de bénéficier d'une déconnexion réelle, sans sentiment de culpabilité**. Il s'agit davantage d'un changement dans les comportements qui doivent s'inscrire dans la durée.

Le télétravail doit également constituer un axe de travail améliorant l'équilibre des sphères de vie. Il semble difficile de développer cette possibilité pour des personnels d'encadrement en

unités territoriales, ou ayant un emploi directement lié à l'activité opérationnelle. Cependant, beaucoup d'autres missions exercées par des agents sapeurs-pompiers ou PATS pourraient être compatibles avec le télétravail. Il convient d'ouvrir une réflexion à ce sujet pour répondre aux attentes besoins individuels de certains agents.

## **2.7 Retour sur hypothèse et synthèse des préconisations**

L'étude des travaux et statistiques existantes, les entretiens et recherches effectués, le recueil des bonnes pratiques actuelles permettent d'affirmer que **les SDIS doivent s'intéresser à ce sujet notamment pour stabiliser leurs effectifs et rendre le travail des agents et l'organisation plus performante.**

Les sapeurs-pompiers volontaires, et en particulier les plus jeunes, vivent les évolutions sociétales décrites précédemment. Certains d'entre eux, déjà concernés par l'impact des nouveaux modèles familiaux, mais aussi par celui de la bi-activité du couple doivent de surcroît gérer le temps nécessaire à leur engagement. Il faut que nos structures sachent s'adapter à leurs contraintes. Plusieurs pistes ont été développées dans le chapitre 2.6, l'une d'elles consiste à évoluer d'un système de fonctionnement souvent identique pour tous (une semaine d'astreinte par mois) vers une **prise en compte individuelle des contraintes personnelles quotidiennes.**

Pour les sapeurs-pompiers professionnels en garde postée, la souplesse et la flexibilité horaire souvent consenties pour les personnels administratifs trouvent leurs limites. En effet, l'organisation du service, rythmé par les missions opérationnelles, laisse moins de possibilités à la flexibilité. Par ailleurs, leur régime de travail favorise des périodes « hors gardes » prolongées, considérées comme favorables pour la conciliation des sphères de vie. L'attention du service doit être portée vers la nouvelle génération de sapeurs-pompiers professionnels. **Le sens donné à leur travail, et l'autonomie consentie par leur encadrement** permettront de les stabiliser et donc d'améliorer la performance globale de la structure. En revanche, s'ils ne trouvent pas l'épanouissement au sein de leur travail, cette génération n'aura pas de complexes pour s'investir au sein d'activités annexes, ou même vers d'autres métiers.

Le troisième groupe étudié est constitué des personnels d'encadrement dont les missions sont à la fois opérationnelles, fonctionnelles et administratives. Ils assurent également le lien entre les différents profils de personnels et doivent s'adapter à leurs contraintes espace-temps.

Pour eux, la conciliation des sphères de vie est un jeu d'équilibriste entre les contraintes de services, opérationnelles, personnelles, sociales et familiales. Parmi les pistes proposées, la mise en place **d'une charte du droit à la déconnexion** leur permettra de maintenir une forme d'équilibre, pour ceux d'entre eux qui le souhaitent.

Enfin, pour l'ensemble des publics étudiés, **des formations ou ateliers de gestion de réunions, d'organisation de planning, et une sensibilisation au respect par tous des contraintes individuelles de chacun** peut constituer une piste d'amélioration visant à améliorer la performance globale et individuelle en lieu et place de la culture de la présence « institutionnelle ».

## SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS ISSUES DES BONNES PRATIQUES

Gérer **les temps d'astreintes** de manière individuelle et non globale

**Développer des partenariats** avec les garderies collectives des communes ou EPCI (retard pour récupérer les enfants, prise en charge non programmée)

Utiliser l'ensemble des possibilités des systèmes de gestion individualisée de l'alerte de façon plus précise

**Sensibiliser les candidats SPV** à la conciliation des temps de vie lors de leur engagement, recevoir les familles, expliquer les contraintes liées aux interventions nocturnes, à une disponibilité 24h/24, et leurs effets sur la vie de famille

**Former** les agents dans le domaine de l'organisation du temps de travail, la gestion de réunion, le respect des contraintes personnelles (priorité au face-à-face, trêve des mails, tempérer l'urgence, éviter de perturber les vacances et maximiser la concentration durant les réunions)

Mettre en place une **charte du droit à la déconnexion** en y associant l'ensemble des acteurs du SDIS

**Sensibiliser les managers** de proximité sur leur rôle vis-à-vis de l'équilibre des sphères de vie de leurs agents : entretien individuel, écoute vraie, adaptabilité dans les phases de vie « difficiles », recherche de solutions « gagnant-gagnant »

La dernière préconisation évoquée constitue la pierre angulaire de l'approche « qualité de vie en service » vue sous l'angle de l'équilibre des sphères de vies. Un manque d'écoute, une posture inadaptée dans ce domaine peut conduire, à terme, à un désintérêt au travail, à de l'absentéisme chronique, à des départs de la profession ou des cessations d'activité pour les SPV.

Cette approche nécessite une prise de conscience de l'encadrement, et un accompagnement de terrain. Ce sont les décisions concrètes, au plus proche des individus, qui peuvent avoir un impact réel sur leur quotidien.

La posture managériale constitue une des clés qui peut conduire notre organisation vers plus de performance. Ce sont ces aspects qui vont être développés dans la partie suivante.

### 3. LA COMPATIBILITE ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE DES SDIS EN MATIERE DE SQVS

Aux échelons nationaux, les acteurs consultés ont tous mis en avant des éléments managériaux et organisationnels à faire évoluer pour une meilleure prise en compte de la SQVS dans nos structures. Majoritairement, ils soulignent la nécessité de **revoir les pratiques managériales hors opérations**, de valoriser les collectifs, favoriser le partage, de donner de l'autonomie et des responsabilités, etc.

La précision du « hors opérations » est importante, car dans ce tour d'horizon des parties prenantes, à aucun moment le volet opérationnel n'est apparu comme prégnant. Effectivement, en intervention, la doctrine et les outils de gestion opérationnelle et commandement (GOC), qui est établie et diffusée par l'ENSOSP/DGSCGC, fixe un cadre d'ordre, des outils graphiques, des organisations échelonnées, partagés par tous les SDIS.

Ce sont bien des attentes fortes dans le domaine de l'organisation et du management qui sont évoquées. Et pourtant, lors de différents entretiens, principalement ceux informels, nous avons pu ressentir, outre une difficulté à mettre un contenu objectif sur le concept, **une certaine réticence d'une part des managers ou décideurs** à la mise en place locale d'une politique SQVS. Ils **évoquent généralement une incompatibilité** avec la nécessaire qualité de service et une situation managériale déjà optimisée dans un contexte budgétaire particulièrement complexe. Notons que cette inertie, ces freins, ne sont pas propres à nos structures. Souvent évoqués et désignés comme difficilement évolutifs, nos modes d'organisation et de management reposent sur des structures très hiérarchisées, caractérisées par une « latitude décisionnelle » limitée ; mais est-ce immuable ? Face à cette situation, à ce regard porté par certains, nous formulons l'hypothèse que **les attentes formulées dans le domaine de la SQVS sont incompatibles avec la forme actuelle et historique d'organisation et de management des SDIS.**

Tout d'abord, pour analyser cette hypothèse, nous explorerons nos établissements sous l'angle de la théorie des organisations ; comprendre ce qui construit aujourd'hui nos modes de fonctionnement et de management. Nous regarderons en quoi ce mode de management et l'exercice de « l'autorité » influent sur la SQVS. Nous examinerons également comment se composent nos populations et quels concepts régissent nos interactions.

Dans un second temps, nous effectuerons un tour d'horizon partiel des pratiques managériales « nouvelles » ou « à la mode », parfois rapprochées de la SQVS.

Enfin, de ces travaux nous chercherons à identifier, s'il existe, des outils ou des modes managériaux et organisationnels favorables à la SQVS, transposables à nos organisations. Ainsi nos préconisations devront permettre soit d'adapter nos établissements à la SQVS soit de reconnaître une incompatibilité de fait.

### 3.1 L'analyse de l'organisation des SDIS et de leurs pratiques managériales

#### 3.1.1 Les SDIS d'aujourd'hui, un modèle d'organisation si singulier ?

Les SDIS sont souvent désignés comme des structures particulières, parfois du fait de leur gouvernance bicéphale, de leur histoire, de la spécificité de leurs personnels (PATS, SPP, SPV), parfois du fait de leurs missions, à la fois spécifiques, mais étendues (*dernier recours*). Mais d'un point de vue organisationnel, est-ce un fonctionnement si atypique ? Nous allons nous interroger sur notre modèle et ses interactions. Notons que les contraintes liées au mémoire nous obligeront à nous limiter dans le développement de ces concepts.

#### Du point de vue des théories des organisations

Les théories des organisations sont devenues un champ d'études complexe et diversifié. Celles-ci ont vu naître une multitude de perspectives évoluant vers une vision de l'organisation de plus en plus éclatée et prenant appui sur de multiples influences. La caractérisation est donc devenue particulièrement compliquée et multifactorielle.

En nous appuyant sur l'une des théories des **organisations, conceptualisée** par Mintzberg depuis les années 1970<sup>66</sup>, nous voyons que cinq modèles de structure prédominent :

- Structure simple
- **Bureaucratie mécaniste** (c'est-à-dire faite de règles, procédures, modes opératoires, etc., l'organisation y est composée de rouages parfaitement réglés).
- **Bureaucratie professionnelle** (mettant la standardisation des compétences au cœur du système).
- Divisionnalisée (organisation par centre de profits ou d'objectifs distinct voire par territoire).
- Adhocratie (organisation regroupant des experts de différentes disciplines, réunis afin de conjuguer leurs compétences respectives pour réaliser un projet innovant - structure souple, temporaire et possédant une fin déterminée).

Par choix nous n'entrerons pas dans le détail de chacune des structures de ces modèles ni dans l'étude de leurs **mécanismes de coordination** (au nombre de cinq également).

Nous pouvons cependant remarquer qu'au regard de cette théorie, nos structures complexes oscillent entre **bureaucratie professionnelle et mécaniste**. Nous constatons par exemple une formalisation importante par le règlement (règlement intérieur du SDIS et des CIS, règlement opérationnel, règlement de formation et d'évaluation, règlement départemental de DECI<sup>67</sup>, etc.). Effectivement, plutôt que de formaliser le poste ou le flux de travail, l'organisation peut créer des règlements valables pour toutes les situations – tous les postes, tous les flux de travail, tous les opérateurs. Ces règlements peuvent spécifier qui peut ou ne peut pas faire quoi, quand, où, avec qui et avec la permission de qui. Ainsi, le pouvoir passe de l'opérateur à

---

<sup>66</sup>MINTZBERG Henry (1979), *Structure Des Organisations : Synthèse De La Recherche*. Montréal : Université de Montréal.

<sup>67</sup> Défense extérieure contre l'incendie

celui qui conçoit les spécifications, souvent un analyste de la *technostructure*<sup>68</sup>. De cette manière, la formalisation du comportement conduit à la **division verticale du travail**.

En théorie, l'objectif d'une telle formalisation par la technostructure est de **réduire la variabilité** et en fin de compte de mieux **prédire et contrôler le système**. C'est une marque forte des **bureaucraties à laquelle n'échappent pas les SDIS**.

Ordinairement, ce type d'organisation n'est possible que lorsque la structure opère dans des circonstances stables nécessitant un faible niveau d'innovation. Bien que leur histoire soit jeune et déjà bouleversée, c'est bien le cas des SDIS dans leur quotidien administratif et financier, ainsi que dans de nombreuses fonctions supports. Le système s'appuie sur le savoir et la compétence des opérateurs. La plus grande partie de la coordination nécessaire est donc réalisée par la standardisation des qualifications et du savoir (chacun sait ce qu'il peut attendre de l'autre, car il l'a appris).

Si sur le plan opérationnel, la variabilité est omniprésente (chaque intervention est particulière, et différente des autres), les différents règlements (GOC, règlements de spécialités, etc.) visent à la limiter, et de réduire la part de l'improvisation dans la prise de décision. On cherche donc à faire rentrer dans ce modèle des situations qui au départ auraient pu demander plus d'autonomie de commandement.

Les SDIS correspondent pleinement au modèle de l'organisation bureaucratique de Weber<sup>69</sup> qui se caractérise principalement par une division pyramidale des responsabilités et des tâches, l'application stricte de règles et procédures, associées à un contrôle hiérarchique important. Par ailleurs, les opérateurs sont recrutés par concours et leur avancement dépend de l'appréciation de leur supérieur.

Il est également intéressant de noter, comme le souligne Michel Crozier<sup>70</sup>, que toutes les organisations de ce type (privées, publiques, du secteur concurrentiel ou non, en situation de monopole ou non) sont attaquées par le « **virus bureaucratique** ». La seule différence entre elles réside dans la surveillance qui est exercée sur les « symptômes de la maladie ». Pour les entreprises qui sont soumises à la concurrence, les alertes sont automatiques et compréhensibles par tous. Pour les organismes en situation de quasi-monopole (exclusivité de leur mission), aucun signal d'alarme ne se déclenche et ainsi il n'y a **aucune remise en cause**, quand bien même les **incidences de fonctionnement se manifestent**. En l'absence d'alerte et donc de prise de conscience, les évolutions sont souvent ardues.

#### Des tentatives d'évolution vers un autre modèle

Les différentes réformes réalisées à la faveur des lois de départementalisation semblent avoir contribué au développement de logiques organisationnelles et d'homogénéisation conformes

---

<sup>68</sup>NIZET Jean, PICHULT François (2001), *Introduction à la théorie des configurations*, Édition De Boeck.

<sup>69</sup>BERNOUX Philippe (1985), *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil.

<sup>70</sup>CROZIER Michel, *Pouvoir et organisation*, Archives européennes de sociologie, juillet 2009.

au modèle gestionnaire classique alors que notre action relève en fait bien plus de la théorie de modèles organisationnels spécifiques dits « à haut devoir de fiabilité » ou HRO<sup>71</sup>.

Incontestablement, les fondements de ces nouvelles formes d'organisation<sup>72</sup> (flexibilité de l'autorité, fort dévouement, entraînement, etc.) sont en adéquation avec les pratiques des SDIS, en situation opérationnelle.

Or, dans le cadre de notre étude, nous n'avons pas identifié de SDIS ayant déployé globalement ce système. Certaines structures (SDIS 13 par exemple) ont initié ce type de réflexion, mais de manière encore très centrée sur l'opérationnel.

Peu de SDIS aujourd'hui semblent vouloir engager une telle migration organisationnelle. Le colonel Marlot<sup>73</sup> soulignait déjà partiellement cette nécessité : « **L'organisation ne sera que transversale, avec un minimum de procédures, peu de formalisme, pas de hiérarchie. Il n'y a pas de centre de décision. Chaque membre est autonome et agit en coresponsabilité. L'organisation se co-construit, l'énergie, les initiatives viennent de ses membres. C'est de ce choc de cultures que provient la créativité** ».

#### Conséquences de notre système

L'oubli de ces principes a probablement contribué à **l'isolement progressif des différents services**, travaillant alors pour eux même, « en silos » et non pas pour l'ensemble du SDIS.

C'est donc bien notre niveau de formalisation *excessif*, c'est-à-dire la façon qu'a l'organisation de **limiter la marge de manœuvre de ses membres** qui borne les évolutions et génère les frustrations par **défaut d'autonomie** et de responsabilisation.

Avant de conclure sur cette notion d'organisation, nous choisissons d'illustrer deux raisons qui confirment encore cette difficile transition : la puissance des forces externes et la notion de cercle vicieux.

#### Le poids des forces externes

L'existence de **forces de contrôle externes** incite l'organisation à être particulièrement prudente dans ses actions, et à les formaliser parce qu'elle doit pouvoir les justifier vis-à-vis de l'extérieur. Ce type de contrôle externe, peut s'illustrer dans le cadre des relations usuelles CASDIS, CD, autorité préfectorale, DGSCGC, CRC<sup>74</sup>, mais aussi, et de plus en plus avec les « *clients* », qu'ils soient grand public, ou qu'ils soient un autre service ou une collectivité. Ce contrôle a pour effet d'**accroître la bureaucratisation** de la structure à cause des exigences que l'extérieur peut avoir vis-à-vis de l'organisation au-delà de ce que la rationalisation demande – alors même que nous en comprenons aujourd'hui l'efficacité limitée.

---

<sup>71</sup>IFRASEC (2015), « La complexité culturelle et managériale des SDIS », *Note de l'Institut français de sécurité civile*.

<sup>72</sup>DELORT Bruno, BULOT Mireille, FANCHINI Henri (2013), « Organisation à haute fiabilité (HRO) quelles pratiques opérationnelles ? », *Artis-facta*, [en ligne]. Disponible sur : <http://www.artis-facta.com/ARTIS/Article%20LM19.pdf>

<sup>73</sup>MARLOT Michel (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France.

<sup>74</sup>Chambre régionale des comptes

### Le cercle vicieux bureaucratique

Nos organisations sont basées sur des règles impersonnelles, qui ne prévoient pas tout et créent des **zones d'incertitude** que les différents groupes cherchent à contrôler. Les militaires pourraient parler du brouillard de la guerre<sup>75</sup>. Ceux qui arrivent à en tirer profit ont plus de pouvoir, ce qui frustre les autres et **les amène à demander plus de règles** créant de nouvelles zones d'incertitudes<sup>76</sup>. Ainsi l'organisation bureaucratique est désignée par Michel Crozier<sup>77</sup> comme incapable de corriger ses erreurs, car elle augmente encore sa formalisation.

### Des modèles de SDIS malgré tout différents

Les éléments théoriques présentés précédemment forcent volontairement un trait parfois dénoncé par les équipes que nous avons rencontrées lors de l'enquête restreinte ou de nos entretiens. Mais il serait finalement très réducteur de décrire les SDIS comme de simples bureaucraties professionnelles ou mécanistes, incapables d'évolutions ou d'imagination.

Effectivement, il existe une autre facette de nos organisations où on retrouve capacité d'innovation, d'adaptation, face à un environnement changeant, c'est-à-dire un secteur où la standardisation n'est pas la règle : c'est **la structure dite « organique »**, avec le fameux « *who first...then what* » de Jim Collins<sup>78</sup>. C'est d'ailleurs **une évidence sur le plan opérationnel** et même au-delà. Aujourd'hui, avec la réorganisation territoriale et les alternances politiques, les difficultés dans les financements, les débats nationaux autour du SUAP<sup>79</sup>, etc. **nos organisations cherchent inévitablement à innover, à évoluer.**

Et finalement, **la structure SDIS n'entre pas dans une typologie uniforme stricte.** D'ailleurs le simple fait de vouloir classer à l'identique des SDIS de catégorie A (Alpes-Maritimes par exemple) et des SDIS de catégorie C (Creuse par exemple) semble totalement illusoire.

Ainsi, les SDIS demeurent des **organisations hybrides et multiples**, qui dans leurs organisations, fonctionnelles principalement, s'équilibrent dans le pentagone des modèles d'organisation vers une **bureaucratie professionnelle**<sup>80</sup>, sans s'y verrouiller.

Enfin, notons tout de même que nos structures n'échappent pas au modèle culturel français et à la tendance **pyramidale avec un style de direction paternaliste (directif) modéré ; conséquence d'une distance hiérarchique haute** (c'est-à-dire la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef) **et un fort contrôle de l'incertitude.** Mais cette tendance qui relève principalement de notre manière de conduire nos hommes pourrait évoluer ; devra évoluer.

---

<sup>75</sup>Général DESPORTES Vincent (2007), *Décider dans l'incertitude*, Édition Economica

<sup>76</sup>ROULEAU Linda (2007), *Théorie des organisations, approches classiques et contemporaines*, Presse de l'Université du Québec.

<sup>77</sup>CROZIER Michel, *Pouvoir et organisation*, Archives européennes de sociologie.

<sup>78</sup>COLLINS Jim (2006), *De la performance à l'excellence*, Édition Pearson.

<sup>79</sup>Secours d'urgence et aux personnes

<sup>80</sup>MINTZBERG Henry (1979), *The Structuring Of Organizations*, Eyrolles, Éditions d'Organisation.

### 3.1.2 Les interactions homme / organisation

Avant de regarder nos pratiques managériales, nous faisons le choix de décrire quelques interactions (ou réactions au système), toutes génératrices d'attentes dans la SQVS.

#### Lorsque l'agent s'adapte à la bureaucratie

Une déviance de la bureaucratie professionnelle est de voir quelques opérateurs considérer qu'ils sont au **sommet de la pyramide et que les administrateurs sont au-dessous d'eux pour les servir**.

Cette situation se produit quand l'agent considère son travail comme trop complexe pour pouvoir être supervisé par un supérieur hiérarchique ou standardisé par des analystes. Cette dernière caractéristique donne aux opérateurs **une volonté parfois exprimée d'autonomie dans leur travail et donc une source potentielle de frustration** pour « l'exécutant » quand elle ne peut être satisfaite.

Cela peut, par exemple, se produire dans nos organisations quand les services *fonctionnels* « oublient » la finalité de leurs actions et entrent en opposition avec les *territoriaux* qui ne comprennent pas la lourdeur des procédures, pourtant souvent indispensables à la bonne gestion financière, administrative, juridique, technique, etc.

Par ailleurs, la bureaucratie professionnelle rencontre des problèmes parce que le travail de l'opérateur exige qu'il fasse usage d'une capacité d'exécution. Ceci est sans doute approprié pour des professionnels compétents et consciencieux. Malheureusement, ils ne le sont pas tous ; et les bureaucraties professionnelles sont relativement impuissantes face à des opérateurs qui ne le sont pas. Une des conséquences est que l'administrateur professionnel consacre alors **beaucoup de temps à contrôler** des activités qui ne devraient pas l'être et à traiter les non conformités surgissant dans la structure. On constate d'ailleurs que les administrateurs, particulièrement ceux qui sont de niveau élevé, ont des rôles clés situés à la frontière de l'organisation, entre les professionnels qui sont à l'intérieur et les parties prenantes externes et que cette situation peut parfois générer un **sentiment de déconnexion interne**.

De plus, pour une partie du travail, l'exécution est impossible sans un minimum d'adaptation et de communication informelle ; le système est tout simplement trop complexe pour être complètement régulé. De fait, la standardisation doit alors être accompagnée d'**ajustements mutuels**, ne serait-ce que pour faire face à l'imprévu. Apparaissent alors fréquemment deux **hiérarchies parallèles**, l'une pour les *professionnels*, qui va **du bas vers le haut**, l'autre pour les fonctions de support et de logistique, qui va **du haut vers le bas** et qui a la nature d'une bureaucratie mécaniste. Alors même que cette régulation répond à un besoin, elle peut être source de distorsions, d'autant plus quand le choc entre ces deux pyramides, concerne des catégories de personnels différentes.

Concrètement c'est une situation courante dans les SDIS avec la scission entre les équipes de soutien (principalement des personnels administratifs et techniques) et les opérationnels (sapeurs-pompiers au sens large), y compris pour des missions non opérationnelles de prévision, logistique. Les exigences *descendantes* entrent en distorsion avec le quotidien du terrain.

## L'hétérogénéité de nos équipes génératrice de difficultés

Comme le soulignait une note de l'IFRASEC<sup>81</sup>, les **PATS** se sentent régulièrement exclus d'une communauté opérationnelle relativement fermée et souvent peu valorisés, en comparaison des régimes indemnitaires très spécifiques et avantageux pour les sapeurs-pompier. À catégorie équivalente, ils estiment avoir un soutien organisationnel moins important de la part de leur direction, une latitude décisionnelle limitée, et globalement moins d'influence sur les décisions touchant à la vie du SDIS. Les PATS évoquent également des perspectives de carrière moins enthousiasmantes que celles de leurs collègues SPP. De plus, l'opposition de la très faible féminisation de nos effectifs SPP (4 % hors SSSM) face à leur forte représentation chez les PATS (55 %) est également un facteur déterminant.

Plus surprenants et relativement émergents, les SPP ressentent une injustice équivalente vis-à-vis des SPV qui semblent bénéficier à leurs yeux d'une attention accrue de la part des managers. Ce sentiment d'injustice augmente en particulier lorsque le climat du SDIS devient difficile (trop forte ou trop faible charge de travail, reconnaissance et soutien organisationnel minime, autonomie et latitude décisionnelle limitées, etc.).

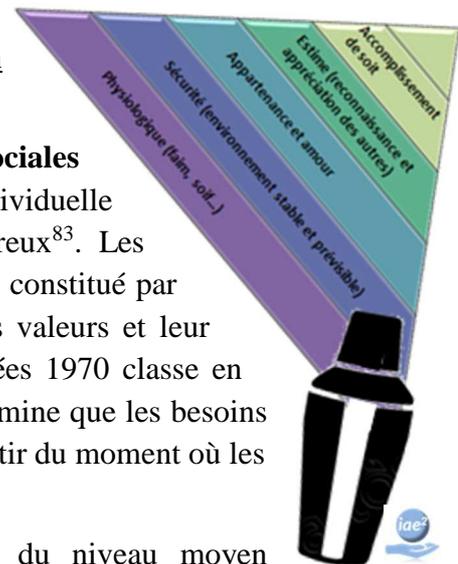
Comme nous l'évoquions dans la section précédente, les évolutions sociétales qui s'imposent à nous semblent impacter encore plus spécifiquement les sapeurs-pompier volontaires, alors même qu'ils constituent une ressource fragile et indispensable à notre système de sécurité civile.

Mais au-delà même du statut, une autre évolution impacte toutes les organisations des pays les plus industrialisés, c'est l'évolution perpétuelle de l'équation des valeurs<sup>82</sup>. Cette variation est source de bien des attentes formulées par les équipes.

### Une pyramide individuelle des attentes et besoins remise en cause

De nombreuses études ont montré que **les valeurs sociales dépendaient largement de l'époque**. À une réussite individuelle effrénée succède aujourd'hui le désir d'être serein, heureux<sup>83</sup>. Les valeurs sociales changent, les attentes divergent, le modèle constitué par la pyramide de Maslow semble partiellement ballotté ; les valeurs et leur hiérarchie sont « secouées ». Ce modèle qui date des années 1970 classe en cinq niveaux successifs les exigences de l'individu et détermine que les besoins d'un certain niveau ne commencent à jouer un rôle qu'à partir du moment où les besoins de niveaux inférieurs sont largement satisfaits.

Avec **l'élévation du niveau de vie** et la croissance du niveau moyen d'éducation, nos personnels **ont gravi les premiers degrés de la pyramide**. Ils éprouvent de **plus en plus le besoin de se réaliser**, d'atteindre le dernier niveau sans étape, ce qui ne peut



<sup>81</sup>IFRASEC (2015), « La complexité culturelle et managériale des SDIS : fiabilité et vulnérabilité du modèle de sécurité civile français », *Notes de L'IFRASEC*.

<sup>82</sup>Henry MINTZBERG (1979), *The Structuring Of Organizations*, Éditions d'Organisation.

<sup>83</sup>Michel MARLOT (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompier*, Les Éditions Sapeurs-Pompier de France.

être fait que dans un travail élargi. **L'équation continue de changer et l'ordonnement** des attentes les unes par rapport aux autres devient de plus en plus variable entre individus, la tendance au « *tout et tout de suite* » est bien prégnante.

### 3.1.3 Notre mode de management

Les définitions du management sont nombreuses, nous retiendrons celle qui le détermine comme la *discipline* ayant pour objet de **conduire, organiser une action collective efficace** et de prendre en compte la **coordination des activités humaines**<sup>84</sup>. Nous faisons donc ici le choix de borner notre étude au pilotage humain dans les organisations, excluant ainsi d'autres types de management, comme celui de la qualité ou de la stratégie.

#### Le management intergénérationnel

Nos organisations subissent un **choc générationnel**, dans lequel se retrouvent aussi bien de jeunes SPV de 16 ans ou SPP de tout juste 18-20 ans et des actifs proches de la retraite pouvant avoir dépassé 60 ans.

Cette situation n'est **pas nouvelle ni spécifique** à nos structures, mais elle tend à se renforcer compte tenu des réformes sociales et de l'allongement des carrières. Ainsi des populations issues de quatre générations différentes (baby-boomer, X, Y et Z) se rassemblent et travaillent ensemble, parfois avec frictions ou distorsions.

La génération X privilégie l'**équilibre entre vie et vie professionnelle** et elle a bien souvent du **mal à comprendre** la génération Y. Pour cette dernière en effet, l'autorité n'est pas toujours synonyme de compétence ; elle n'a pas peur de se comparer aux autres. Enfin, pour la génération Z, autrement appelé génération C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité<sup>85</sup> il n'y aura **plus de barrière** entre vie privée et professionnelle.

Concrètement ces jeunes générations disposent d'attentes différentes en ce qui concerne le management : **communication, relations hiérarchiques, objectifs et conditions de travail**. Ces différences sont souvent les causes de tensions qui se répercutent sur le fonctionnement des établissements publics et peut-être, *in fine*, sur l'intérêt général de porter secours.

Cette situation est aujourd'hui bien prise en compte par la majorité des SDIS<sup>86</sup>, qui mettent en place les modes collaboratifs et appliquent une agilité dans leur management, cherchant à connecter ces générations et à les mobiliser ensemble sur des champs d'intérêt partagés. Les projets d'établissements qui se multiplient ces dernières années en sont une illustration. Ils ont souvent permis de mettre en exergue que les générations partagent finalement des systèmes de valeurs proches entre elles, même si la jeune génération est souvent stigmatisée pour être rétive à l'autorité. En revanche, elle n'est effectivement **plus prête, contrairement à ses aînés, à accepter les styles autoritaires et directs**.

Un autre volet en mutation est bien pris en compte par nos organisations aujourd'hui : celui de nos modes de **communication**, entre autres avec les inévitables réseaux sociaux, ou encore

---

<sup>84</sup>DGAFP (2013), *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers*.

<sup>85</sup>LÉZARD (2016), « Qui sont les travailleurs les plus heureux, et quels sont les principaux facteurs de bonheur au travail ? », *Le Léopard* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.leopard.com/communiquer-13203522.html>

<sup>86</sup>Entretien colonel Spies René, vice-président ANDSIS.

les MOOC (*Massive Open Online Course*). Ainsi, comme le signifiait le colonel Marlot « une grande partie du pouvoir des chefs qui maîtrisent l'information, le savoir, vient de partir en fumées<sup>87</sup> ».

Dans sa relation avec ses équipes, le nouveau manager ne peut plus être celui d'hier - *le commandeur sachant* - et celui d'aujourd'hui ne sera pas celui de demain. Le mode managérial se veut forcément évolutif.

### Du commandement au management

Il faut avoir en mémoire que **l'histoire** des sapeurs-pompiers s'est construite sur la mise en place d'organisations de sapeurs-pompiers, composées, commandées, par ces derniers et donc **fortement marquées par le commandement**. Cependant, l'évolution de nos structures (moins strictement sapeur-pompier) et plus généralement les évolutions sociales et générationnelles de la dernière décennie ont **fortement ébranlé le concept de commandement**, d'autant que l'évolution des pratiques dans le secteur public a conduit à l'émergence du management, aujourd'hui intégré dans nos propres cursus de formation.

De ce fait, aujourd'hui, **le commandement a disparu en tant que modèle unique** et cohabite, voire semble se confondre avec certains types de management comme mode de direction de nos organisations<sup>88</sup>.

Il n'en demeure pas moins que notre civilisation moderne a été marquée par la mise en place de **structures fortement hiérarchisées** dans lesquelles le pouvoir militaire a souvent joué un rôle important<sup>89</sup>. Nos SDIS n'échappent pas à cette représentation, d'autant plus avec nos uniformes, nos grades, etc. Cependant, face aux changements sociétaux, les modèles traditionnels peinent à apporter les solutions espérées. Désormais les organisations doivent adapter en permanence structure, moyens et méthodes.

Il est devenu indispensable d'être tantôt **directif, participatif, persuasif ou délégatif, ceci parfois avec le même collaborateur** selon les tâches auxquelles il est confronté. Cette **combinaison des modes de management** pour une même personne, voire pour une même équipe, dans une unité de temps est une complexification indéniable, mais c'est elle qui permet de s'adapter infiniment mieux à la complexité des personnes et des situations. « La direction des hommes demeure un sous-ensemble **stratégique** de la direction des organisations ».

Les entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête restreinte nous laissent penser que les SDIS intègrent de manière très variable cette nécessité d'évolution.

Dans le même temps, il faut reconnaître que le commandement opérationnel qui constituait l'essence du travail « du chef » s'est réduit considérablement face aux tâches administratives augmentant de façon exponentielle. La conséquence est une perte de légitimité à l'égard des

---

<sup>87</sup>Michel MARLOT (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France

<sup>88</sup>Lieutenant-colonel Julie DELAIDDE, (2012), *Management et commandement au sein des SDIS*, Mémoire d'adaptation à l'emploi de directeur départemental adjoint des services d'incendie et de secours.

<sup>89</sup>Entretien Maxime MORAND, sociologue-consultant ressources humaines

subordonnés alors même que les évolutions sociales conduisent naturellement à une certaine remise en cause de l'autorité.

### Le manager de proximité dans un équilibre complexe

**Le manager de proximité** (officier de garde ou chef de centre, chef de bureau ou de service, etc.) doit **porter des évolutions** internes comme externes, statutaires, conjoncturelles, réglementaires ou sociétales qui peuvent **être en opposition avec les réalités organisationnelles de son propre périmètre** (inadéquation grade/emploi ; baisse des effectifs ; recherche d'économies, etc.)<sup>90</sup>.

Le positionnement doit alors être strictement **loyal**, mais s'intégrer dans la ligne hiérarchique globale de la structure, ce qui crée un équilibre complexe dans lequel le manager doit être capable d'obtenir **l'adhésion et la compréhension de son équipe** sans désavouer sa hiérarchie.

### La place de la hiérarchie dans l'organisation

Dans notre milieu qui peut apparaître simple et strictement pyramidal, il est indispensable de ne pas négliger ce que l'on appelle la régulation de la **ligne hiérarchique**. Cette ligne va effectivement des cadres situés immédiatement au-dessous des sommets stratégiques jusqu'à l'encadrement de premier niveau, de proximité. Ces derniers ont autorité directe sur les opérateurs et incarnent ce mécanisme de coordination que nous appelons la supervision directe. Mais cette ligne d'autorité, allant du haut en bas, est de moins en moins « unique » ; elle se ramifie, se détourne ou se contourne volontairement.

Les interactions « hors cadre », faites de relations humaines qui ne correspondent pas nécessairement à l'organigramme, mais qui se créent par affinité, par sympathie, par envie de travailler avec telle ou telle personne constituent souvent un mode de régulation de l'organisation. Ce type de relations est défini dans la littérature spécialisée par le terme de « **sociogramme**<sup>91</sup> » ; **l'ordre hiérarchique est bousculé**.

Cependant, comme Melville Dalton<sup>92</sup> le note déjà dans son étude des relations informelles dans une usine américaine, la structure formelle conditionne la structure informelle de trois façons différentes : « d'abord, le système informel emprunte les lignes de force créées par le système formel. Ensuite, le système informel est influencé par le système formel parce qu'il est en partie créé en réaction à ce dernier. Enfin le système formel, qu'il soit pesant ou non, exige au moins une conformité de façade à son endroit ». C'est également ce que développe Michel Crozier au travers des « zones d'incertitudes » ou « zones de pouvoir » informelles. Il affirme qu'elles peuvent constituer suivant le cas soit des catalyseurs, des modérateurs, ou des inhibiteurs qu'il faut savoir identifier et sur lesquels il faut pouvoir agir.

---

<sup>90</sup>Entretien avec Olivier LACROIX consultant indépendant, en formation et évaluation des risques psychosociaux, officier volontaire expert au SDIS23

<sup>91</sup>MOREGA Cristina Elena (2008), *L'informel dans le cadre des organisations*, Master Thesis.

<sup>92</sup>DALTON Melville (1959), *Men who manage. Fusions of feeling and theory in administration*, New York, John Wiley & Sons.

Rappelons que le concept de hiérarchie est tiré du grec *hieros* (sacré) et *archos* (commencement). **Le chef** c'est donc celui qui est *capable d'affronter le sacré, l'intouchable, le difficile*. Il est au **contact de la difficulté, sa légitimité est fondée sur sa capacité à s'adapter**, à affronter les risques. Dans une organisation bureaucratique hiérarchique, « le chef affronte d'abord le papier (production des actes institutionnels) et son écran d'ordinateur [...], mais surtout comme l'information ou la décision doivent passer par lui, c'est lui qui est devenu sacré, on ne le touche pas<sup>93</sup> ».

Dans l'image collective du sapeur-pompier, chacun est alors persuadé que ce qui fait l'essence même d'un chef, c'est d'avoir la capacité de décision. Mais cette *décision sacrée* forcément prise par une minorité, peut devenir source de frustration, d'autant plus quand la légitimité même du chef est mise en doute. Le commandement n'a d'efficacité que quand les subordonnés en reconnaissent la légitimité. Comme nous l'avons déjà partiellement évoqué dans le cadre du management générationnel, cette légitimité est de plus en plus remise en doute, **la position dans la ligne hiérarchique n'est aujourd'hui plus suffisante** à l'exercice de l'autorité.

### Le concept d'autorité

Effectivement, « L'adhésion du subordonné au chef ne se demande pas, mais s'obtient d'elle-même par l'exemplarité du comportement et par la connaissance de chacun en tant qu'individu porteur d'un projet<sup>94</sup> ».

Actuellement, cette idée force, énoncée par le maréchal Lyautey il y a plus de 100 ans, trouve encore écho, tout comme l'intérêt qu'il porte à l'homme et la conquête de leur affection avant la connaissance pointilleuse de leurs outils et méthodes.

Le sens même du mot **autorité** est parfois oublié, il est pourtant déterminant. Du latin *auctoritas*, il évoque la capacité de faire grandir ; autrement dit d'augmenter l'autre, de le faire devenir lui-même. Ce n'est donc pas asseoir un pouvoir ou une domination, mais bien guider les gens et les aider à grandir<sup>95</sup>.

Effectivement, aujourd'hui notre vision de l'autorité est trop souvent celle du mode romain et du code napoléonien, c'est-à-dire une autorité de dominance. Alors qu'il semblerait plus judicieux d'adapter celle du monde grec et du monde sémitique, c'est-à-dire une autorité d'augmentation ; la personne ne veut pas être bien, elle veut être plus. Force est de constater que nos structures semblent peu disposées à cette logique.

On retrouve chez Max Weber, une classification des légitimités :

- Autorité de pouvoir : elle provient des règlements (lois, etc.). Elle concerne la justice, la police, l'État, etc.
- Autorité de fonction : elle provient des structurations (hiérarchies, etc.). Elle concerne l'entreprise, la famille, l'association, les SDIS.

---

<sup>93</sup>MARLOT Michel (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France.

<sup>94</sup>Maréchal LYAUTE Hubert (1891), *le rôle social de l'officier*, édition LAVAUZELLE.

<sup>95</sup>Entretien Maxime MORAND, sociologue-consultant ressources humaines

- Autorité de compétence : elle provient des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne ou d'un organisme.

Il est donc indispensable que nos cadres soient en capacité **d'exercer une autorité de compétence** et de sens, en appui de leur autorité de fonction – d'autant plus face à une évolution sociétale qui tend à bouleverser les attentes individuelles.

## 3.2 Tour d'horizon de pratiques managériales

### 3.2.1 Des pratiques managériales innovantes

Tout d'abord il faut bien avoir conscience que le management évolue moins vite que le monde qu'il est censé « animer ». Ce postulat nous invite à repenser l'animation des hommes pour plus d'engagement et de performance. Il faut donc savoir faire confiance si on veut que notre management évolue rapidement. Cela requiert un certain courage pour le « lâcher-prise » intrinsèque à l'abandon du pouvoir des sachants dans la logique encore trop présente du *command & control* (notion anglo-saxonne qui définit que celui qui décide c'est le chef).

Cette notion est très bien abordée par Nicolas Cordier<sup>96</sup> dans son article sur les pratiques managériales. En voici les principaux points.

Quand on parle d'innovation, on pense essentiellement à l'innovation technologique. La création de nouveaux produits de nouvelles techniques. Selon un sondage IPSOS de 2013, 72 % de la recherche et du développement sont confiés à environ 5 à 8 % des effectifs. Mais très rares sont les responsables qui parlent d'« innovation managériale ». Au-delà de la réorganisation et des systèmes d'information, les « principes collaboratifs » arrivent en dernière position. C'est très certainement dans cette direction que se situe la véritable révolution du management.

Comme nous l'avons vu depuis le début de l'ère industrielle tous les modèles de management sont mis en place dans le but d'augmenter la productivité. Le management est si rare dans l'innovation, car c'est sûrement le paramètre le plus difficile à faire évoluer. En effet, un changement de technologie prend entre 7 et 8 mois, un changement culturel entre 1 et 5 ans.

Les innovations managériales peuvent être classées en deux grandes catégories :

- Les innovations de rupture : elles sont complètement différentes des pratiques courantes.
- Les innovations intégratives : elles sont en réponse aux valeurs aux modes de pensée et conformes aux comportements émergents de notre société (ex : la valorisation de l'erreur).

La mise en place d'une évolution managériale se traduit par plusieurs étapes :

- Casser l'ancrage des certitudes. Les personnes et les organisations sont extrêmement résilientes au changement. Il est en effet très difficile de remettre en cause ce que l'on considère comme une vérité.

---

<sup>96</sup>CORDIER Nicolas (2014), *Les pratiques managériales les plus innovantes du monde*.

- Dépasser la peur de du changement. Être dans l'acceptation de l'erreur
- Savoir résister à la pression sociale. Beaucoup de gens renoncent à développer des idées en se disant qu'elles sont irréalistes ou qu'elles ne fonctionneront pas.

**En fait s'engager dans des démarches d'innovation managériale suppose avant tout de choisir d'apprendre à désapprendre.**

Au vu de nos recherches, nous avons observé que la notion de qualité de vie au travail repose sur différents facteurs dont deux sont importants pour amorcer le changement : tout d'abord le sens. Ce qui est le plus important, c'est donner un sens au travail que l'on exécute. Charles Péguy avait une anecdote à ce propos : l'essentiel est dans le sens qu'ont les choses que nous faisons. C'est indispensable pour l'épanouissement au travail. Les seconds facteurs nécessaires à l'équilibre sont l'autonomie et les responsabilités confiées. Nous retrouvons là aussi le concept de l'autorité grec développé dans ce mémoire.

Si la structure ou l'entreprise peut jouer sur le second facteur, le premier dépend plus étroitement de la relation de l'agent ou du salarié avec son travail, de son choix professionnel. La satisfaction est une coresponsabilité entre le salarié et l'entreprise. Pourtant beaucoup de salariés estiment qu'il appartient à l'entreprise de les rendre heureux.

Nous vous proposons ci-dessous deux exemples de pratiques identifiées comme innovantes :

- En France, celle du **SDIS 71** sous l'impulsion du colonel Marlot, en complément de l'organigramme territorial, un réseau transversal d'intelligence artificielle a été mis en place pour résoudre les « problématiques sans raison connues ». C'est une illustration de l'agilité et de l'intelligence collective.
- La compagnie **Air France** a instauré une charte « de non-punition de l'erreur ». Les erreurs doivent être signalées, mais en contrepartie il n'y a pas de sanctions systématiques. Cette pratique favorise la liberté d'action, la collaboration et la confiance.

### **3.2.2 Les nouvelles pratiques managériales chez les militaires**

L'organisation militaire a évolué progressivement d'une hiérarchie omniprésente accompagnée d'un devoir d'obéissance absolue vers un commandement laissant une grande liberté d'action et qui se concentre sur la seule explication de la mission et des attendus.

Dans les sous-marins nucléaires, on observe une atténuation de la hiérarchie classique, structure dictée par l'impératif de fiabilité. À l'organisation hiérarchique classique – forte stratification, ordre non discuté, formalisme – est substituée dans certain cas et sur certains sujets une organisation radicalement différente, qui voit les experts et les anciens prendre le leadership, la discussion s'imposer et le formalisme disparaître.

L'observation des sous-marins et porte-avions nucléaires met au jour un système social présentant une double caractéristique : des interactions permanentes entre tous les acteurs dans tous les sens et un processus intense de formation sur le terrain ces deux mécanismes étant étroitement imbriqués, facteur puissant de fiabilité

Pour l'amiral Rickover<sup>97</sup>, les deux éléments saillants sont la valorisation du rôle d'avocat du diable et le droit de véto. Pour lui, l'organisation ne se résume pas à un organigramme. Il s'agit d'une société humaine, dont il faut finement prendre compte de la dimension sociologique.

L'armée britannique a adopté officiellement l'*Auftragstaktik* en 1987 en la rebaptisant *mission command*, ou « commandement de mission ». La doctrine qui en a résulté une décennie plus tard énonce que le commandement doit exercer un contrôle *a minima* des forces de manière à ne pas limiter inutilement leur liberté d'action, le subordonné devant finalement décider lui-même des meilleures voies à adopter pour le succès de la mission. Ce principe est aujourd'hui largement répandu, aussi bien dans l'armée française qu'au sein du corps américain des marines ou dans l'armée d'Israël.

Karlen Robert<sup>98</sup>, membre de l'école des HRO, exprime cette alternance de la façon suivante : « les organisations hautement fiables se structurent elles-mêmes plutôt hiérarchiquement quand il ne se passe pas grand-chose. Lorsque leur environnement devient incertain ou leurs tâches plus complexes, elles évoluent vers des structures plus fluides qui permettent aux prises décisions de descendre toujours plus bas dans l'organisation ou vers quiconque se trouve le plus près de la situation opérationnelle ».

La non-transmission d'une erreur est même élevée au rang de faute. L'erreur humaine est acceptée. Elle est source de progrès si elle est librement révélée. Aucune erreur révélée n'entraîne de sanction. Par contre, la faute est sanctionnée. Une erreur camouflée est une faute.

Dans une organisation hautement fiable, les règles ne peuvent résulter que d'un mécanisme de jurisprudence opérationnelle transparent et progressif. Elles ne doivent prendre la forme ni d'un système rigide, qui se verrait de toute façon violé, ni d'un système de coutumes parallèles, qui serait dissimulé. Gestion des écarts, qui suppose un investissement en temps et en ressources.

Il y a désormais une vraie prise en compte de l'autorité de compétence et notamment une démarche de dépénalisation des erreurs.

C'est d'ailleurs ce que précise le général Abrial, chef d'État-major de l'armée de l'air (2006-2009) qui a décidé d'engager une démarche de dépénalisation de l'erreur afin d'instaurer un climat de confiance<sup>99</sup>.

Comme il est plus facile de voir les individus que les dysfonctionnements, on a tendance à les attribuer à des personnes considérées comme fautives, et non à des mécanismes organisationnels complexes. Ce biais contribue puissamment au principe du « tout sanction », empêchant le développement des politiques de non-punition et de valorisation des erreurs.

---

<sup>97</sup>« La méthode américaine », *Le point*, publié le 26 janvier 2007.

<sup>98</sup>MOREL Christian (2012), *Les décisions absurdes II : comment les éviter ?*, Gallimard.

<sup>99</sup>Compte rendu de la commission de la défense nationale et des forces armées (2010), Assemblée nationale.

### 3.2.3 Les pratiques dans la fonction publique

En 2016, une enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités locales a été conduite par le magazine *La lettre cadre* en partenariat avec le cabinet Cap Nova. Le but de celle-ci était de les recenser en proposant des critères tangibles et mesurables pour les évaluer.

Publiée en décembre, la synthèse compile les résultats d'une enquête en ligne, complétée par une série d'entretien auprès de 930 DGS/DGA<sup>100</sup> de collectivités de toute taille.

Depuis 2014, les lois NOTRE<sup>101</sup> et MAPTAM<sup>102</sup> ont générés des réorganisations multiples au sein des collectivités. Loin d'être figées, deux tiers des collectivités déclarent s'être réorganisées ces deux dernières années. Elles réalisent l'autocritique de leurs ré-organisations et pointent du doigt des difficultés managériales telles que le manque de transversalité, des procédures et prises de décision trop longue, le manque de responsabilisation et de possibilité d'initiative pour les cadres et agents.

Les « managers » expriment un changement nécessaire des pratiques. En effet, lors de l'enquête les notions d'écoute, de décloisonnement, de réactivité, de confiance et bienveillance sont devenues essentielles pour piloter leur établissement.

Ainsi, pour eux, les principaux axes de progression de ces nouvelles pratiques sont :

- L'adéquation avec les attentes et évolutions sociétales
- La recherche de l'efficacité et de la performance globale
- Le renforcement l'implication, l'autonomie et la responsabilisation des subordonnes

En résumé, il ne s'agit pas de plans lourds et de changement majeur, mais d'actions simples et concrètes qui peuvent être mises en place rapidement.

Ces nouvelles pratiques rencontrent des difficultés à leur mise en œuvre et une certaine résistance au changement. Les principales causes sont liées à l'absence de soutien de la gouvernance la peur du changement, les manques de délégation et de responsabilisation.

Les écarts entre intentions et réalité des pratiques managériales quotidiennes sont importants. Peu de collectivités ont engagé des actions de type baromètre social ou charte des pratiques managériales.

### 3.2.4 Les outils disponibles

Plusieurs guides, recueils sont disponibles pour mettre en place et développer de nouvelles pratiques managériales. En voici une liste non exhaustive :

- **Le guide de l'encadrant** dans la fonction publique (DGFAP) : publié en 2017 par le ministère de la Fonction publique, ce guide est un nouvel outil mis à disposition des encadrants leur permettant de formaliser et de valoriser des pratiques managériales appropriées aux enjeux actuels de la fonction publique ; La QVT y trouve sa place.

---

<sup>100</sup>Directeur général des services / Directeur général de l'administration

<sup>101</sup>Loi du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République

<sup>102</sup>Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et affirmation des métropoles

- **Le guide du management du volontariat** (DGSCGC) : mis à jour en 2016, ce guide avec ces 57 fiches est une aide pour l'encadrement et le management des sapeurs-pompiers volontaires au sein des SDIS. Plusieurs bonnes pratiques y sont énoncées.
- **La norme BNQ 9700 800** – Pratiques de gestion favorables à la santé dans le milieu de travail. Cette norme s'adresse à toute entreprise ou organisation, quels que soient son type, sa taille, le produit ou service offert. Elle peut totalement s'adapter aux structures des SDIS. Elle fournit un schéma d'encadrement et spécifie des exigences en matière de bonnes pratiques organisationnelles et managériales (favoriser la reconnaissance, l'esprit d'équipe, la consultation, l'implication, l'équité, la formation. Prévenir les harcèlements, la discrimination, etc.)
- **Les chartes des pratiques managériales** se développent également dans les collectivités et les entreprises.

### **3.3 Les limites dans le déploiement des bonnes pratiques au sein des SDIS – retour sur hypothèse et préconisations**

Notre étude nous a permis de mettre en exergue que rien n'est impossible, que **les attentes sont majoritairement atteignables**. Cependant, elle souligne **certains points** de nos organisations, peu propices à la mise en œuvre d'une démarche SQVS. Nos populations de salariés et de volontaires ont évolué, notre organisation est particulièrement hiérarchisée, les contraintes externes augmentent et peuvent générer un stress sur la structure qui tend à crispier l'organisation. Mais cette situation n'est pas propre au SDIS, l'incertitude, les évolutions sociétales, le « poids de l'histoire » impactent quasiment toutes les organisations et pourtant d'autres ont su muter ; il est indispensable pour nous de progresser.

Le regard sur d'autres pratiques managériales, qu'elles soient assez proches ou éloignées de nous, nous a convaincus que nos établissements peuvent s'adapter à une véritable politique SQVS, sans modification profonde de notre organisation. Nos structures pyramidales, direction, pôle, groupements, services, bureaux peuvent être conservés. L'indispensable sera alors de travailler sur la transversalité entre ces entités, sans effets silos, en permettant les remonter du bas vers le haut, en favorisant les échanges latéraux.

**Rien ne permet de dire que les attentes dans le domaine de la SQVS sont incompatibles avec nos structures.** La condition *sine qua non* demeure évidemment la qualification des attentes ; il faut déterminer **un contenu partagé** au concept SQVS et ce travail doit d'effectuer sans crainte, **localement**, éventuellement sur la base d'un cadre national, comme nous l'avons vu en première partie.

Le travail important est également à réaliser d'un point de vue managérial. La diffusion de bonnes pratiques est de plus en plus répandue, mais les mises en œuvre demeurent encore trop timides. Les blocages psychologiques doivent être levés, la SQVS n'est pas antagoniste avec le rôle de la hiérarchie, nous avons tous à y gagner, encadrant de tout niveau, agent de tout statut, victimes secourues.

La littérature dans le domaine de la mise en œuvre d'une politique SQVT est riche, nous ne présentons que les axes qui nous semblent le plus adaptés à notre type de structure ; en nous

limitant évidemment à notre domaine d'étude spécifique : management et organisation (hors opération).

### 3.3.1 Redonner de l'autonomie aux équipes

#### La prise en compte du modèle Kasarek

Ce modèle, portant le nom de son auteur, associée à son outil, le questionnaire JCQ<sup>103</sup> (*Job Content Questionnaire*), est probablement à ce jour le plus répandu et le plus utilisé pour conduire un diagnostic de l'état de stress professionnel.

Ce modèle illustre que la combinaison d'une **faible latitude décisionnelle** et de **lourdes exigences de travail** génèrent une insatisfaction du travail, mais surtout une forte pression et des problèmes de santé mentale. Face à cette situation qu'il nomme le *job strain*, l'auteur préconise la réorganisation du travail.

À cette situation de *job strain*, il ajoute une troisième dimension : le soutien social au travail. C'est-à-dire le soutien social, socio-émotionnel et technique, fourni par les collègues ou les supérieurs. Celui-ci joue un rôle de modérateur vis-à-vis des effets négatifs. Ce soutien doit cependant prendre quatre dimensions : instrumentale / tangible / informationnelle / émotionnelle.

Ainsi, un opérateur dans une situation de *job strain* qui ne dispose pas d'un soutien social satisfaisant présentera le plus grand risque pour sa santé et sera dit en *iso-strain*.

C'est un équilibre à trouver par l'encadrant de proximité, entre **autonomie laissée** à son équipe et **cadre à respecter**, tout en lui assurant le **soutien indispensable et l'interfaçage avec les échelons supérieurs** ; pas nécessairement évident quand le règlement (bureaucratie) prévoit tout. Le manager doit être le catalyseur des bonnes initiatives, le chef d'orchestre d'une construction commune.

#### L'inévitable et douce co-construction

Dans ce cadre, mais aussi parce que les attentes des agents ont évolué comme nous avons pu le mentionner à de nombreuses reprises, l'encadrant doit mettre en œuvre une démarche qualifiée de « douce<sup>104</sup> », avec des méthodes qualitatives, **impliquant localement les acteurs** dans l'élaboration des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leurs situations. Il ne peut plus s'inscrire dans une logique dite « dure » ayant recours à la quantification et qui s'appuierait sur une posture experte de l'intervenant. Une des difficultés est alors de **ne pas craindre de dévoiler des écarts** « éventuellement conséquents entre les prescriptions sur le travail et sa réalité au quotidien ». Dans cette logique, il est également important de mettre en place une **politique d'acceptation de l'erreur**, comme nous l'avons évoqué au sujet du HRO.

---

<sup>103</sup>KARASEK Robert A. et THEORELL Töres (1990), *Healthy Work – Stress, Productivity, and Reconstruction of Working Life*, Basi Books.

<sup>104</sup>KARSENTY Laurent (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Édition Octarès.

Il ne faut pas redouter que les échanges entre les agents, nouvellement rendus possibles ne se transforment en autant de « mise en péril des structures hiérarchiques », mais il faut **profiter de l'intelligence collective** ainsi créée pour atteindre les objectifs assignés.

La co-construction, c'est-à-dire la **construction avec l'équipe doit devenir le management du quotidien** et ne doit pas être considéré uniquement comme un accompagnement au changement.

Par ailleurs, cette manière de travailler n'est pas seulement une façon originale d'améliorer et d'enrichir les projets initiaux par la prise en compte d'idées nouvelles ; elle est aussi « une façon de détecter des talents » qui seraient restés inconnus si on ne leur avait pas donné l'opportunité de s'exprimer et de s'engager avec motivation<sup>105</sup>.

#### Permettre à chacun d'innover

**L'innovation n'est pas réservée aux « chefs »** ou aux « chercheurs ». Le pourcentage de personnes capables et désireuses d'innover, désireuses d'agir, est le même dans toutes les strates des organisations, et finalement, c'est évident **ils sont plus nombreux à la base plutôt qu'au sommet**<sup>106</sup>.

Les acteurs des SDIS, organisations à haut devoir de fiabilité, doivent résoudre les problèmes de façon beaucoup plus expérimentale et diversifiée que ne le feraient ceux d'une organisation gestionnaire classique, afin d'éviter l'usage de procédures inadaptées aux exigences d'immédiateté de situations imprévisibles.

Pour transformer cette contrainte en opportunité, l'organisation et le management doivent acquérir un certain nombre de capacités :

- une capacité à considérer les événements anormaux, inattendus ou extraordinaires non comme des accidents, mais comme la conséquence d'une conjonction particulière de paramètres ;
- une capacité de résolution de problème créative ;
- une capacité à remplacer n'importe quel membre du groupe en cas d'absence et à assumer de front une compétence spécifique ;
- une capacité à multiplier les sources d'information différentes pour construire une représentation cohérente et pertinente d'une réalité dynamique.

Ces capacités ne sont pas inconnues des sapeurs-pompiers du point de vue opérationnel, mais beaucoup d'entre elles sont considérées comme « déviantes » ou « exotiques » une fois appliquées en situation administrative ; une ouverture d'esprit est nécessaire.

---

<sup>105</sup>LEBEAU Jacques (2015), *Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé*, Édition AFNOR.

<sup>106</sup>MARLOT Michel (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France.

### 3.3.2 Valoriser les collectifs et le vivre ensemble

#### Transformer l'incertitude en capacité d'innovations et d'envie

*Que seront les SDIS en 2030 ?* Les pistes de réflexion sont nombreuses et c'est d'ailleurs la question posée à un autre groupe mémoire de chef de groupement – promotion 2017. Mais face à ce brouillard, il faut faire confiance à l'homme qui possède une très grande capacité d'autonomie de décision, d'initiative et d'adaptation. Il est même le meilleur outil d'adaptation à l'incertitude<sup>107</sup>. Il faut s'appuyer sur cette capacité. Le principe fondamental est de **libérer la capacité individuelle d'initiative tout en l'encadrant pour que l'action collective conserve un sens, un but.**

« Le leader qui accepte l'incertitude comme seule certitude se donne inmanquablement une longueur d'avance<sup>108</sup> ».

La performance, la vraie, celle qui permet de proposer et maintenir un service public de qualité naît de l'envie. L'envie naît du sens que l'on donne à l'action. Ce n'est qu'en nourrissant ce besoin fondamental que les collectifs comme les individus peuvent atteindre une réelle excellence et donner le meilleur d'eux-mêmes<sup>109</sup>. **Les SDIS ont la chance de porter un véritable sens dans leur action** : porter un secours de qualité, équitable, etc. Il est donc indispensable que « le groupe SDIS » tout entier puisse s'approprier cette mission, chaque maillon doit mesurer qu'il est individuellement nécessaire à la finalité de l'action ; qu'il soit en civil ou en tenue, sur le terrain ou dans un bureau.

#### Disposer d'un projet commun porteur

L'observation d'équipes hautement performantes révèle que la coopération effective découle, d'abord et avant tout, d'un état d'esprit et **d'une culture du collectif** qui placent chacun en acteur de la réussite collective. Cette coopération efficiente<sup>110</sup> débute le plus souvent par un diagnostic partagé, une vision commune des enjeux et des opportunités de l'équipe. Elle se caractérise par un engagement réel de la direction stratégique de l'établissement et une volonté des acteurs d'aboutir à des solutions et à des propositions co-élaborées.

Certains SDIS se sont lancés dans des démarches de type projet d'établissement, en partageant autour de la notion du « porter secours », en l'appelant *fil rouge* (SDIS d'Ille-et-Vilaine), *vision* (SDIS du Tarn-et-Garonne), *objectif* ou *axiome* (SDIS du Cher). Dans tous les cas, ces démarches sont co-construites, en groupes de travail, avec l'ensemble des catégories de personnel. Ce type de travail est un préalable indispensable et va dans le sens des préconisations ministérielles via **la construction**



<sup>107</sup>Général DESPORTES Vincent (2008), *Décider dans l'incertitude*, Édition Economica

<sup>108</sup>BOFFA-COMBY Paule (2017), *Le Leader Collectif - Un nouvel art du pouvoir*, Édition DUNOD

<sup>109</sup>MICHEL Jean-Dominique (2016), *blog anthropologie et santé, bien-être au travail la dernière arnaque à la mode.*

<sup>110</sup>TRANCHON Cédric, « Viser une performance collective exceptionnelle », *Harvard Business Review France*, 19 novembre 2014.

**d'une culture professionnelle et des valeurs communes**, des objectifs partagés et des règles d'organisation propres et acceptées de tous<sup>111</sup>.

Cette notion de valeur n'est d'ailleurs pas neutre en matière de motivation comme peuvent l'illustrer différentes théories motivationnelles. Certaines structures comme l'ENSOSP ont même réalisé un travail sur les valeurs en préambules de leur projet d'établissement<sup>112</sup>.

#### S'assurer d'une culture commune

Comme le soulignait le comte Von Moltke<sup>113</sup>, la complexité de la bataille militaire dans son environnement réel (*friction*) n'est gérable que par « une grande liberté d'appréciation et d'action laissée à ses grands subordonnés d'abord, **une communauté de culture** militaire et de doctrine d'emploi ensuite », cette dernière devant permettre de faire converger jugements et initiatives individuelles en un tout cohérent vers le but commun.

Autrement dit, l'autonomie est indispensable pour que le groupe, la structure atteignent son but, à condition que celui-ci soit connu et que la culture (aujourd'hui souvent évoquée en « culture d'entreprise ») soit suffisamment prégnante pour « formater à minima le cheminement de décision<sup>114</sup> ». La finalité « porter secours » doit être partagée, tout comme la volonté d'augmenter la qualité du service public, d'en faciliter l'accès aux administrés.

#### Réviser la méthode de dialogue

Comme a pu le décrire le colonel Marlot, en France, **le dialogue social est très normé**, entre les nombreuses instances paritaires (CHS, CT, CAP), il n'est parfois pas facile de lier les dossiers, pas facile de donner du sens aux dossiers transversaux.

Fort de ce constat, il avait **tenté de mettre en place au sein de son SDIS une instance informelle de concertation** sur l'ensemble des sujets prêtant à discussion. Cette instance informelle a plutôt été bien acceptée par les organisations représentatives. Avant cette *révolution*, le principal écueil était l'absence d'expression de la diversité. « **La diversité des points de vue apparaissait alors au grand jour**. Pour moi, c'était très positif, mais tous ne partageant pas ce point de vue. **La diversité empêche d'imposer son point de vue, elle dilue le pouvoir**, ce peut être vu comme une menace<sup>115</sup> ».

Depuis, d'autres SDIS ont initié ce type de négociation hors cadre, tel le SDIS 36 qui met en place dans ses unités opérationnelles des réunions de concertations « ouvertes ». Cependant ces innovations ne peuvent venir qu'en complément des instances réglementaires. Pour autant, l'actualité politique et l'évolution actuelle du droit du travail pourraient voir modifier le paysage des instances consultatives. Il est cependant encore trop tôt pour en mesurer le déploiement dans nos structures.

---

<sup>111</sup>Ministère de la fonction publique (2017), *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*.

<sup>112</sup>Jérôme CERNOÏA (2013), Recueil des valeurs, ENSOSP.

<sup>113</sup>Comte Von MOLTKE (1870), *correspondance militaire*, Livre histoire international.

<sup>114</sup>Roland ROBEVEILLE (2015), *Manager l'innovation autrement*, Édition Gereso.

<sup>115</sup>Michel MARLOT (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France.

### 3.3.3 Augmenter nos aptitudes managériales

#### Rester ou redevenir un manager de proximité et du quotidien

Nous avons évoqué la nécessité d'un engagement de la direction (comité de direction, comité élargi, bureau du conseil d'administration, etc.), pour le pilotage et la stratégie d'une démarche SQVS, cependant la réussite ne sera effective que si **nos modes de management évoluent jusqu'au dernier maillon de la structure**.

Le management, que notre structure pense pratiquer depuis plus de 10 ans (modules MNG<sup>116</sup> à différents échelons fonctionnels), reste la pièce maîtresse des relations humaines, il a parfois été déformé ces dernières années par de exigences de « rendement » et une diversité des missions dévolues à l'encadrement de tous niveaux. De ce fait, le manager peut s'être éloigné de l'engagement quotidien auprès de ses équipes. Un déficit de soutien des agents, conduit à un sentiment de non reconnaissance et à une démotivation<sup>117</sup>.

Le management du travail, c'est-à-dire *a minima* la prise en compte du travail réel, l'attention quotidienne accordée à la régulation des tensions inhérentes à l'activité, le repositionnement de l'encadrement dans ses missions de soutien et d'animation d'équipe, est la forme concrète de ce que nous devons mettre en place<sup>118</sup>. « Donner du travail, c'est un travail et cela se travaille<sup>119</sup> ».

Il est indispensable de **travailler sur le quotidien** bien plus que sur les grands exploits<sup>120</sup>, de trouver l'agilité pour que le travail se fasse bien, de mettre en place des stratégies pour bien faire malgré les contingences et de procéder au « désenfumage des tensions<sup>121</sup> ».

Notre réussite dépend de notre capacité à gérer positivement les paradoxes dans un contexte de pouvoir d'action fortement contraint. Les encadrants doivent donc « avoir la capacité à trouver de façon créative la réconciliation de logiques, antinomiques, mais indissociables<sup>122</sup> ». Le colonel Marlot l'exprime ainsi : « Le "chef nouveau modèle" devra faire preuve de congruence, trouver une cohérence entre ce qu'il dit, ce qu'il pense et ce qu'il fait. Il devra faire preuve d'empathie, écouter avec la bonne distance<sup>123</sup>. »

L'encadrant doit être capable de se repositionner continuellement, « je fais avec les gens que j'ai, à l'endroit où je suis avec les moyens que j'ai, de manière collaborative et

---

<sup>116</sup>Management

<sup>117</sup>Commandant GAUBERT Jimmy (2014), *La mise en place stratégique d'une nouvelle approche de la santé et qualité de vie au travail comme levier managérial et économique au sein d'un SDIS*, Mémoire de formation d'adaptation à l'emploi de Directeur Départemental Adjoint (DDA), promotion n° 12 Mémoire réalisé en vue de l'obtention du Master d'Étude.

<sup>118</sup>Laurent KARSENTY (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, Édition Octarès.

<sup>119</sup>« Quand le travail, c'est du plaisir », *L'Express emploi*, 30 mai 2002.

<sup>120</sup>Gilles RIOU (2017), « Pratiquer la QVT sans le savoir », *Focus RH*.

<sup>121</sup>Entretien Marc RIEDEL, chronobiologiste, docteur en sociologie, SPV.

<sup>122</sup>PETIT Valérie, DELANCHE Marieke, JEMEL Hager, HOURIET Segard (2017), « Promesses et paradoxes du leadership public : une étude sur les dirigeants.e.s de la sphère publique ». EDHEC Business school.

<sup>123</sup>MARLOT Michel (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les Éditions Sapeurs-Pompiers de France.

transparente » ; les contraintes sont alors assumées par l'autorité et mieux acceptées par les agents<sup>124</sup>.

Il faut **manager dans son juste périmètre, mais aussi dans l'intégralité de celui-ci**. La limite de la bienveillance est à balancer avec l'intérêt du service ; c'est un équilibre complexe et indispensable.

Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire de mettre en place **des relations** avec ses équipes qui ne reposent non plus sur le seul lien hiérarchique, mais sur une véritable **communication « de terrain »**.

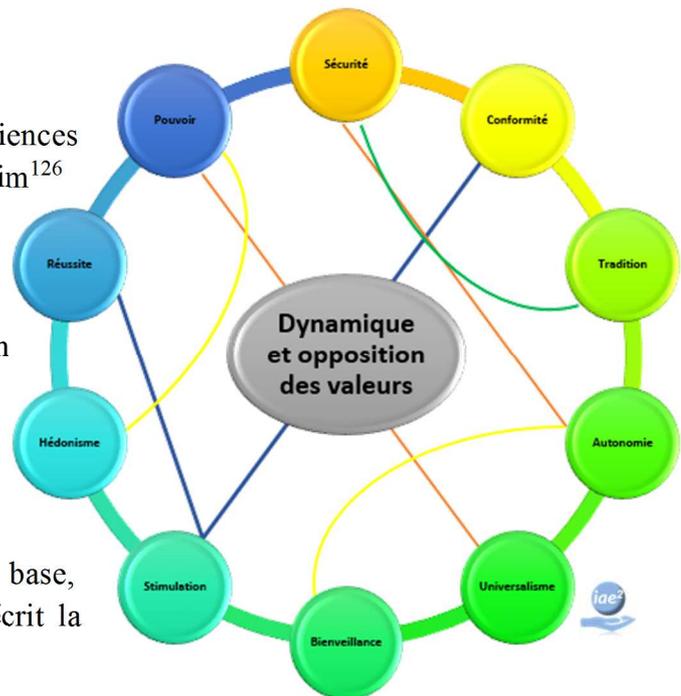
Le manager doit prendre en compte chaque collaborateur dans sa singularité et être attentif à la diversité des parcours et des profils. Concernant le management transgénérationnel évoqué précédemment par exemple, son rôle est de veiller à la bonne insertion des différentes générations au sein de son équipe<sup>125</sup>, il doit **favoriser perpétuellement le vivre ensemble**.

Plus qu'une autorité, qu'une position hiérarchique ou qu'un pouvoir, le manager doit travailler son **leadership**, c'est-à-dire sa capacité à susciter la participation volontaire des personnes et des collectifs au regard des objectifs poursuivis. Cela repose sur la notion de participation volontaire, qui se distingue de la notion d'autorité. Si l'autorité est déléguée par l'instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d'attribution, c'est-à-dire aux mécanismes d'identification positive et repose donc sur cette **combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être** qui n'est pas octroyée avec l'obtention d'un poste et qui relève de la capacité de prénance qu'une personne peut avoir sur d'autres.

#### Comprendre et se jouer des valeurs

Les valeurs sont un concept central des sciences sociales depuis leur origine. Pour Durkheim<sup>126</sup> comme pour Weber<sup>127</sup>, les valeurs sont fondamentales pour **expliquer l'organisation et le changement**, au niveau de la société comme à celui des individus. On les utilise pour caractériser les individus ou les sociétés et pour expliquer **les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements**.

La théorie<sup>128</sup> identifie dix valeurs de base, différentes en matière de motivations, et décrit la



<sup>124</sup>Entretien avec Olivier LACROIX consultant indépendant, en formation et évaluation des risques psychosociaux, officier volontaire expert au SDIS23

<sup>125</sup>Ministère de la fonction publique (2017), *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*.

<sup>126</sup>DURKHEIM Émile (1911), *Jugement de valeur et jugements de réalités*, Les classiques des sciences sociales.

<sup>127</sup>MAZUIR Françoise (2004), *Le processus de rationalisation chez Max WEBER*, Édition De Boeck.

<sup>128</sup>SCHWARTZ Shalom H. « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n° 4, 2006, p. 929-968.

dynamique des oppositions et des compatibilités entre elles. Certaines valeurs sont en opposition avec d'autres (par exemple la bienveillance s'oppose au pouvoir) tandis que d'autres vont de pair (par exemple la conformité et la sécurité).

Selon cette théorie, il est probable que ces valeurs soient universelles parce qu'elles trouvent leur source dans au moins une des trois nécessités de l'existence humaine, auxquelles elles répondent sans hiérarchie (satisfaire les besoins biologiques des individus ; permettre l'interaction sociale ; assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes).

La théorie décrit les relations de compatibilité et d'antagonisme que ces valeurs entretiennent les unes avec les autres, **la structure des valeurs**.

Cette partition en dix grands types est une commodité arbitraire de cette théorie spécifique. On peut effectivement diviser le domaine en plus ou moins de valeurs de base selon les besoins et les objectifs de l'analyse. Le recueil des valeurs de l'ENSOSP par exemple en comporte 36 classées en 3 chapitres (humaines, professionnelles et républicaines)<sup>129</sup>.

Dans tous les cas, la personne, **le travailleur, adapte ses valeurs aux circonstances de sa vie**. D'une manière simplifiée et hors exceptions, il est possible de dire qu'il augmente l'importance qu'il attribue aux valeurs qu'il peut atteindre sans difficulté et diminue l'importance des valeurs qu'il ne peut pas atteindre.

Face à cette analyse, il paraît indispensable que **l'encadrant adapte son management à sa propre population cible et qu'il décrypte les échelles de valeurs auxquelles il se confronte**. Dans nos structures, un sous-officier sapeur-pompier professionnel « ancien » (avec un régime indemnitaire favorable entre autres), disposera forcément d'un équilibre de valeurs très différent de celui d'un jeune PATS, d'un contractuel ou d'un sapeur-pompier volontaire en recherche d'emploi. Pour autant la lecture n'est pas si simple, le schéma individuel, les accidents, l'expérience de vie, etc. modifient encore chaque individu. Le travail du manager consiste à **suffisamment bien connaître ses équipes** pour savoir quels **leviers managériaux** (valeurs) utiliser à quel moment. Ce travail n'est possible que pour un effectif *resserré*. Ainsi, il est indispensable de positionner réellement des **managers intermédiaires au bon niveau**. Par exemple, un chef de centre comportant plus de 150 personnels (SPP/SSPV/PATS), ne doit pas se considérer comme le manager de proximité de l'ensemble de ses personnels, mais bien comme un encadrant d'encadrants.

### S'initier à la théorie des motivations

Alors même qu'elle paraît simple, cette notion de motivation est finalement complexe et fait l'objet de nombreuses approches théoriques. Nous avons fait le choix de n'en retenir que quelques-unes, qui recroisent nombre de points clés déjà évoqués.

L'une des **définitions** admises de la motivation consiste à la décrire comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » [...] elle est une

---

<sup>129</sup>CERNOÏA Jérôme (2013), *Recueil des valeurs*, ENSOSP.

des composantes de la performance au travail<sup>130</sup>. Il a été démontré que **la performance est fonction de la motivation**, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue.

Nous avons évoqué précédemment la **théorie de Maslow** « secouée », certains diront même que malgré son caractère référence, **elle a été relativement peu vérifiée** dans la réalité ; principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, **Alderfer** (1969)<sup>131</sup> propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie, mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins : d'existence, de sociabilité, de développement. Il n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, **McClelland a proposé en 1961**<sup>132</sup> sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoins, sans aucune hiérarchie : Affiliation / accomplissement et puissance. La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

Selon **Herzberg**, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement.

En complément, **les théories de l'équité et de la justice organisationnelle** stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les *significant others*. Selon Adams, l'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation ; il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes.

**Les théories de l'autodétermination**, énoncées par Deci et Ryan (1985), déterminent que les individus sont motivés par le fait de **se sentir compétents**, capables d'arriver à leurs fins et de **contrôler leurs comportements**, bref, de **se sentir autonomes**.

Nous sommes désormais loin de « l'ouvrier-aliéné » de l'ère taylorienne et il est central pour les managers **d'avoir à l'esprit ces théories et une fois encore de connaître son équipe** pour en *piloter* les motivations et maîtriser la libération des énergies.

---

<sup>130</sup>TAE et IAE Toulouse (2016), *Les théories des motivations*.

<sup>131</sup>ALDEFER Claiton Paul (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 2.

<sup>132</sup> David MCCLELLAND (1961), *The Achieving Society*, The Free Press.

### 3.3.4 Synthèse des préconisations

Les demandes dans le domaine du management sont particulièrement fortes et comme beaucoup d'autres organisations, nous devons être en capacité d'agir efficacement pour améliorer la SQVT dans nos structures. **Le bouleversement organisationnel ne semble pas nécessaire** (la conservation de nos organisations fonctionnelles et territoriales est possible), par contre **la réponse passera obligatoirement par l'adaptation de nos pratiques managériales**, qui devront faciliter les échanges, dépassant la contingence de l'organigramme et des effets silo, en recherchant la transversalité des travaux et la mise en exergue des compétences.

La conférence organisée en septembre à l'ENSOSP dans le cadre des *nocturnes*, sur le thème du management libéré<sup>133</sup>, ainsi que l'article d'expert qui en est issu<sup>134</sup> vont partiellement dans cette direction, indiquant que ce concept nécessite de « reconstruire collégialement l'organisation et décentraliser la prise de décision au sein des équipes pour favoriser l'autonomie et leur créativité ». La transposition intégrale de cette organisation aux SDIS n'a d'ailleurs pas été recherchée, sans doute car les limites sont trop prégnantes (perte de repères, erreur ou mauvaise prise de décision, conflits sociaux au sein des équipes, dilution des responsabilités, etc.).

Pour nous, il s'agit de réviser nos pratiques managériales, avec deux axes incontournables : l'autonomie et la responsabilisation ainsi que la valorisation du collectif et du vivre ensemble. L'évolution de nos modèles managériaux sera l'outil indispensable à cette mise en œuvre.

Notons que l'on retrouve massivement et dans différents courants ces « bonnes intentions managériales » qui reprennent toutes la nécessaire transition d'un mode dépassé (bureaucratique, rigide, etc.) vers de nouveaux concepts plus modernes. Le vocabulaire est variable, voire éphémère : leader « agile<sup>135</sup> » ; « intégrateur<sup>136</sup> » ou même encore « serviteur<sup>137</sup> ». Ces intentions sont aujourd'hui assez massivement reprises dans des **chartes managériales** (exemples : communauté urbaine de Bordeaux ou INRA), ce qui peut être une bonne pratique de « démarrage ».

Pour autant, il existe manifestement un grand décalage entre les bonnes résolutions et les actes<sup>138</sup>. Malgré les intentions, une dualité importante existe entre les pratiques souhaitées et celles qui sont réellement mises en œuvre. C'est au sein de cette désynchronisation forte entre valeurs et actes que s'identifie clairement la limite aux réponses des attentes en matière de SQVS.

---

<sup>133</sup><http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Actualites/Le-management-libere>

<sup>134</sup>GAUTIER Anaïs (2017), « Le concept de l'entreprise libérée », *PNRS, Management et pilotages des organisations*.

<sup>135</sup>SENANT Marion (2014), « Quelles sont les compétences d'un manager agile ? », *Cadre emploi*.

<sup>136</sup>MAES Alain (2012), *La manager intégrateur*, Édition De Boeck.

<sup>137</sup>MALHERBE Laurence (2017), « Et si vous deveniez un leader serviteur ? », *La lettre du cadre.fr*

<sup>138</sup>CHELELEKIAN Sandra, BAUDET Emilie, BRAEMER Nicolas (2016), « Management territorial, quelle réalité derrière les ambitions ? », *La lettre du cadre.fr*

**Le manque de temps, la peur du changement, ou bien encore le défaut de formation sont autant de freins qu'il faudra lever pour atteindre l'objectif.**

Dans tous les cas, l'immobilisme, le refus du changement ne sera pas la solution. Comme le décrivait le maréchal Lyautey<sup>139</sup>, il est indispensable de « Prendre son parti de l'abandon du "vieux bateau" sur lequel on a fait sa première traversée et dont on porte encore l'enseigne, pour se mettre énergiquement, avec les jeunes, à la construction du bâtiment, aux engins inconnus de votre jeunesse, qui portera les générations nouvelles, qu'y a-t-il de plus rare et de plus difficile ? »

Cette impulsion ne sera possible que par **un engagement fort de la hiérarchie, de la gouvernance, dans son ensemble et le déploiement local de capacité de management.** Nous sommes bien conscients que la mise en pratique de tels principes managériaux réclame audace, assurance, pugnacité, mais aussi une élévation de nos niveaux de formation.

Comme une semonce d'alerte vers toutes les organisations, une jurisprudence récente<sup>140</sup> de la Cour de cassation a récemment rappelé que la compétence professionnelle d'un manager ne saurait être limitée à sa seule compétence technique et que **les carences managériales** (absence d'écoute, communication dégradante ou dévalorisante, langage autoritaire ou dénigrant, manque de cohérence ou d'honnêteté, manque de respect de la personne) **peuvent justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle.**

#### SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

Donner **autonomie et responsabilité** aux équipes

Valoriser **le collectif et le vivre ensemble** au quotidien et dans la durée

**Déployer à tous les niveaux les capacités de management** (formation, ateliers...)

**Impliquer la gouvernance** et être disposés à tous **se remettre en cause**

---

<sup>139</sup>Maréchal LYAUTE Hubert (1891), *Le rôle social de l'officier*, Édition LAVAUZELLE.

<sup>140</sup>Cassation sociale 2 juin 2017, n° 16-13134

## CONCLUSION

Le bien-être est une notion multidimensionnelle et multifactorielle, qui mêle vie privée et vie professionnelle, difficile à satisfaire dans la mesure où le curseur des attentes individuelles est propre à chaque personne. Par conséquent, parler de « bien-être au travail » constitue à notre sens un abus de langage. Maxime Morand, consultant en ressources humaines, n'hésite pas à le qualifier de concept « délétère », « d'arnaque du XXI<sup>e</sup> siècle », susceptible de générer plus de frustrations que de satisfactions.

L'émergence du concept des risques psychosociaux a mis en exergue les effets négatifs du travail, source de stress, de troubles, préjudiciables pour les employés et leurs employeurs, sur fond de crise économique et de restructurations. Les plans de prévention des RPS, rendus obligatoires, se sont généralisés ces dernières années dans les secteurs publics et privés. Plusieurs auteurs, avancent que cette politique de prévention, conduite dans l'urgence, a pu produire des effets paradoxaux, avec l'auto-entretien d'une image anxiogène du travail, vu sous le seul prisme de la souffrance et du mal-être avec l'inhibition de l'encadrement.

La santé qualité de vie au travail propose une approche plus équilibrée entre les contraintes et bénéfices liés au travail. Les pouvoirs publics font aujourd'hui de la SQVT, un levier de prévention pour la santé et la performance globale (économique, sociale, sociétale), un investissement « gagnant- gagnant » pour les employés et les organisations.

Néanmoins le concept peut paraître très généraliste et nébuleux. Beaucoup d'acteurs interrogés par nos soins ont par ailleurs du mal à percevoir un contenu concret. L'absence de vision claire constitue indéniablement un frein majeur à l'appropriation et à la mise en pratique.

L'accord national interprofessionnel 2013 sur la qualité de vie au travail, l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail, le Bureau de normalisation du Québec proposent néanmoins un périmètre, un contenu, une méthode et des outils à expérimenter.

La SQVT concerne principalement :

- **La qualité du contenu du travail** au travers de la perception de l'utilité, du sens et des valeurs qu'il porte, associée à des possibilités d'autonomie relative et de mobilisation de ses compétences, etc.
- **La qualité des conditions d'emploi et de travail**, liée à l'organisation, l'environnement, l'intensité, la pénibilité, l'égalité professionnelle, aux perspectives de parcours, de formation, de rémunération, etc, combinés à des enjeux de **conciliation avec la vie privée**
- **La qualité des relations sociales** avec la capacité de s'exprimer et d'agir, de disposer du soutien de ses collègues et de la hiérarchie, de bénéficier d'un environnement participatif qui favorise les échanges, le dialogue, la concertation.

Les Québécois préconisent d'agir au-delà de la sphère professionnelle sur **la qualité des habitudes de vie**, en apportant des conseils ou services sur l'activité physique, l'alimentation, la gestion du stress, l'éducation à la santé, etc.

Pour la méthode, les acteurs ressources se rejoignent pour conduire une démarche projet classique qui prévoit la réalisation d'un diagnostic préalable, le recueil des attentes, la définition et la planification d'actions à expérimenter, leur évaluation, leur correction, leur pérennisation, en partage avec les acteurs de la concertation. L'approche de l'expérimentation, pas-à-pas, le partage des pratiques en interne et en externe avec des partenaires à l'exemple du réseau SQVT en Nouvelle-Aquitaine sont recommandés.

Le diagnostic initial, ou périodique, s'appuie principalement sur des enquêtes de perception auprès des personnels, des entretiens avec des groupes témoins, des immersions sur le terrain. Des indicateurs choisis en fonction des objectifs portés par le projet SQVS, propres à l'organisation contribuent à une évaluation continue. Le suivi de l'absentéisme reste la mesure la plus répandue. La formation des acteurs, les groupes de paroles, la rédaction de chartes des pratiques managériales, de régulation des usages numériques, de déconnexion viennent compléter la panoplie des outils associés à la SQVS.

L'analyse contextuelle de l'actualité des SDIS, l'examen des résultats des enquêtes de perception SQVT/S disponibles, dont celle conduite par notre groupe mémoire, le recueil des attentes et regards portés par les différents acteurs de la SQVS au sein de SDIS, nous ont permis d'établir plusieurs constats. Ils sont révélateurs des attentes, réponses et limites associées au concept.

- Plusieurs facteurs d'incertitudes et sources d'inquiétudes pèsent sur les SDIS et leurs personnels. Ils concernent la gouvernance, le financement, l'organisation, le contenu des missions et leurs conditions d'exercices, les ressources humaines, les valeurs.
- La SQVS reste un concept général dont plusieurs acteurs ont du mal à cerner le périmètre et le contenu. Chacun à travers son prisme l'identifie néanmoins comme un levier stratégique potentiel.
- La SQVS relève d'une responsabilité partagée et d'une co-construction nécessaire entre la gouvernance, les managers, les managés, les partenaires sociaux et associatifs. Plusieurs SDIS, lancés dans un projet RPS/SQVS sont restés bloqués en cours de route, faute d'obtenir un diagnostic et un plan d'action partagés avec les partenaires sociaux.
- La SQVS doit permettre de valoriser les collectifs et leur complémentarité. Si l'accompagnement personnalisé est nécessaire, la réponse à toutes les attentes individuelles est trop complexe.
- Les SDIS expérimentent des pratiques dans le champ de la SQVS. S'il n'y a pas de démarche globale de partage organisé des contenus et résultats, plusieurs acteurs expriment l'opportunité de le faire.
- **La conciliation vie professionnelle – vie privée, l'organisation du service et les pratiques managériales** sont identifiées comme des facteurs déterminants pour l'équilibre, la santé des personnels et des SDIS.

Ce dernier constat nous a conduits à formuler et explorer des **hypothèses de recherche** sur ces deux champs d'investigations. Nous avons ainsi pu évaluer leur rôle et leur capacité à contribuer à l'amélioration de la SQVS au sein de nos établissements, avec leurs limites.

Aujourd'hui chacun attend de réussir pleinement sa vie avec l'atteinte d'un équilibre difficile entre la vie professionnelle, sa famille, ses amis, ses engagements, ses loisirs. Toutes les enquêtes de perception sur la SQVT/S convergent en ce sens. Par conséquent la **conciliation des différentes sphères de vie** constitue un enjeu commun pour les personnels et les organisations pour permettre un service efficace et durable.

Le modèle des sphères de vie comporte quatre domaines perméables et interdépendants le travail, la famille, les amis, le moi, avec des objectifs, des contraintes et des moyens qui interfèrent. Alain de Botton, indique que l'équilibre idéal est une illusion et qu'il vaut mieux faire le choix de la pondération et de l'imperfection.

L'émergence d'un besoin fort de conciliation est la résultante des évolutions sociétales liées à l'émancipation des femmes, la pluralité des modèles familiaux, l'importance donnée à l'épanouissement personnel prisé par les nouvelles générations ou au développement numérique dont les usages peuvent contribuer à la porosité entre les sphères de vie.

Les personnels des SDIS n'échappent pas à cette dynamique de besoin d'équilibre et de conciliation des temps de vie. Les sapeurs-pompiers volontaires sont les premiers concernés, au travers de leur l'engagement citoyen. Leur charte nationale les incite à faire preuve de disponibilité et à préserver leur équilibre de vie. Il appartient au SDIS de les sensibiliser et de cogérer avec souplesse la disponibilité, l'activité, les pauses ou suspensions nécessaires pour ainsi favoriser un engagement durable. Le soutien social par l'établissement, les associations, les collègues multi statuts participent également à l'équilibre.

La circulaire Girardin du 31 mars 2017 sur le temps de travail dans la fonction publique rappelle la nécessité d'adapter l'organisation du travail aux besoins des usagers et de favoriser une meilleure qualité de vie des agents publics. Il s'agit d'accompagner les attentes de conciliation de vie des agents des SDIS (SPP-PATS) et de préserver la continuité des missions. Le statut de la fonction publique offre déjà un cadre protecteur de congés ou d'autorisations d'absence, qu'il convient de combiner avec une flexibilité dans la gestion des temps de travail. Les horaires variables, voire le télétravail peuvent être appliqués aux agents en service hebdomadaire classique, avec une nécessaire sanctuarisation de périodes de partage collectif. La flexibilité pour les agents en gardes postées, à horaires fixes, se traduit par la souplesse des programmations des périodes de garde avec des possibilités de changement dans la mesure où le potentiel opérationnel journalier reste équilibré. Elle peut également s'envisager sur l'affectation, avec une dimension géographique ou de régime de service si le SDIS en décline plusieurs.

Les cadres sont doublement concernés par la gestion de l'équilibre. Les managers à tous les niveaux doivent disposer de marges de manœuvre pour gérer la flexibilité pour leurs équipes, mais également en bénéficier, avec des possibilités de déconnexion, organisées et concertées.

Enfin la conciliation des sphères de vie passe également par l'intérêt, le sens, l'autonomie, la qualité de vie au service durable que les personnels peuvent trouver dans leur engagement volontaire ou professionnel.

Il faut indéniablement y associer une dimension complémentaire indispensable, **celle de la qualité du management des organisations et des ressources humaines** qui participe

également à la préservation de la santé et à la performance globale. La gestion opérationnelle et le commandement en intervention reconnus comme un cadre efficace et adapté ne soulèvent pas d'attentes exprimées.

Vu sous l'angle de la théorie systémique de Mintzberg, et du modèle bureaucratique classique de Weber, le SDIS peut être perçu parfois, comme une bureaucratie qui standardise des tâches et des compétences, hiérarchise les fonctions, dispose d'une technostructure qui produit des règles dont l'excès limite l'autonomie de ses membres. Le développement du « virus bureaucratique » dénoncé par Crozier amplifie les contraintes sur les acteurs de terrain. Historiquement l'administration française se caractérise par un pouvoir centralisé qui recherche le contrôle du système et de l'incertitude contribuant ainsi à restreindre les marges de manœuvre de ses services. Agir sur l'organisation, c'est également en comprendre le fonctionnement, identifier les zones d'incertitudes, les pouvoirs informels, les circuits parallèles qui peuvent constituer des catalyseurs, des modérateurs, ou des inhibiteurs. En 2016, les directeurs généraux des services des collectivités territoriales pointent du doigt les rigidités de leurs propres organisations liées au défaut de transversalité, au manque de responsabilisation et de prises d'initiatives, et à des processus de décision trop longs. Autant de pistes d'action qu'il faut savoir exploiter.

Les SDIS sont néanmoins des organisations atypiques de construction récentes, avec des tailles et contraintes variables en fonction des territoires. L'organisation fonctionnelle territoriale et opérationnelle a vocation à répondre aux missions de secours, dans un environnement sociétal, politique, administratif, juridique agissant comme des « forces externes » prégnantes. Par conséquent, il appartient à nos établissements de trouver un équilibre d'organisation et de fonctionnement afin que nos acteurs de terrains puissent effectuer efficacement et sereinement les missions de secours, avec l'appui des services fonctionnels supports, et d'autre part répondre aux obligations de gestion administrative, technique et juridique. L'ensemble des services, des équipes fonctionnelles, territoriales, opérationnelles doit partager la même finalité, celle d'assurer la continuité et l'efficacité d'une distribution des secours de qualité.

Le management des équipes a pour vocation d'organiser et conduire l'action collective, de coordonner les activités humaines. Les cadres des SDIS appartiennent à une ligne hiérarchique. Ils sont investis d'une autorité de fonction et doivent agilement osciller entre commandement, management participatif, directif, persuasif ou déléguatif, adapté aux situations. Les managers intermédiaires et de proximité constituent les relais, les rouages indispensables auxquels il faut donner les outils et les marges de manœuvre nécessaires pour réussir à accompagner l'action collective, mais également à préserver l'équilibre et l'implication des équipes. L'examen de nos pratiques managériales au regard des attentes et des évolutions sociétales montre que le commandement concerne aujourd'hui principalement la gestion des interventions. L'autorité de fonction doit également être une autorité de compétence et de sens qui fédère et valorise les équipes pour être utilement reconnue et suivie. Elle doit prendre et assumer son leadership.

Le partage de valeurs fortes, d'une culture commune, de projets, la co construction, le dialogue, l'encouragement de l'innovation, de la créativité constituent des leviers

managériaux susceptibles de contribuer à la SQVS. Les organisations à haute fiabilité, dans leur activité opérationnelle donnent des libertés d'appréciation et d'actions à leurs acteurs de terrain, favorisent la reconnaissance des erreurs et leur valorisation en retour d'expérience.

Pour autant, autonomie ne signifie pas indépendance, créativité liberté totale. Toutes les attentes individuelles et collectives ne peuvent être satisfaites sans limites. Il importe de déterminer un cadre d'action autorisé, un périmètre, un contenu aux marges de liberté. Manager c'est également savoir dire non, recentrer, réorienter l'action, rappeler les règles, les objectifs dans l'intérêt du service.

Afin de repousser les limites aux réponses que les SDIS peuvent apporter à la santé qualité de vie en service, nous avons la conviction qu'il est nécessaire d'adopter les quelques principes résumés ci-après :

- Fédérer les acteurs sur l'intérêt de développer la SQVS pour servir les objectifs de performance de l'établissement.
- Donner un périmètre, un contenu commun, pratique et concret à la SQVS.
- Établir des diagnostics de perception périodiques, recueillir les attentes avant d'agir.
- Choisir des actions à expérimenter, pas à pas, ne pas vouloir tout, tout de suite.
- Construire la démarche sur le dialogue et la concertation.
- Partager les constats et les bonnes pratiques en réseau intra et extra SDIS.
- Accompagner, autant que faire se peut, la conciliation vie privée-vie en service, individuelle et collective de nos personnels pour favoriser leur engagement durable.
- Développer la transversalité, les échanges, la coopération, donner de l'autonomie, responsabiliser, faire confiance, encourager, soutenir.
- Se questionner collectivement et individuellement sur nos pratiques managériales.
- Valoriser les collectifs, autour de projets communs innovants et structurants, développer l'esprit de corps, une culture, des valeurs partagées, défendues par tous.
- Devenir un manager agile, éthique, fédérateur, intégrateur, serviteur, mais qui assume résolument, en pleine conscience, la totalité de son périmètre de management pour l'intérêt collectif et celui du service public.

Plusieurs diront que la plupart de ces principes sont déjà connus. Alors le vrai challenge reste de dépasser le stade des bonnes intentions, d'échapper à la force de l'habitude, aux certitudes, de faire confiance et d'oser expérimenter le changement. Le droit à l'erreur est permis dans la mesure où il est reconnu et corrigé. L'absence de qualité du management, l'absence de prise en compte de la santé qualité de vie en service pourra être vue comme une insuffisance de la gouvernance et de la ligne hiérarchique, voire une faute. Il faut partager des liens, donner du sens, faire confiance, garantir un exercice équilibré des missions et activités tout en veillant à l'intérêt et à la performance du service public.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- ABC de la sécurité et de la prévention, sous la coordination de Christian LEMBEYE, éditions du PAPYRUS, collection sapeurs-pompiers –ENSOSP –février 2011
- ALDEFER Claiton Paul (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 2.
- AURELE Marc, *Pensées pour moi-même*, rédigées entre 170 et 180 après J.-C.
- BOFFA-COMBY Paule (2017), *Le Leader Collectif - Un nouvel art du pouvoir*, édition Dunod..
- CERNOÏA Jérôme (2013), *Recueil des valeurs*, ENSOSP.
- Comte Von MOLTKE (1870), *Correspondance militaire*, Livre histoire international.
- DURKEIM Émile (1911), *Jugement de valeur et jugements de réalités*, Les classiques des sciences sociales.
- KARSENTY Laurent (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, édition Octarès.
- LAMORTHE Valérie, L'HARIDON Myriam, LIENHARD Bettina, MENARD Véronique, MERCIER Caroline, « Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? », *Mémoire de fin d'études, MBA Management des ressources humaines*, Université Paris IX Dauphine, soutenu le 20 octobre 2006.
- LEBEAU Jacques (2015), *Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé*, édition AFNOR.
- MAES Alain (2012), *Le management intégrateur. Fondements, méthodes et applications*. De Boeck Supérieur.
- Maréchal LYAUTE Hubert (1891), *Le rôle social de l'officier*, édition Lavauzelle.
- Manager santé et sécurité au travail, éditions DUNOS-CAPSECUR conseil - 2013
- MARLOT Michel (2013), *Itinérances d'un officier de sapeurs-pompiers*, Les éditions Sapeurs-Pompiers de France.
- MAZUIR Françoise (2004), *Le processus de rationalisation chez Max WEBER*, De Boeck.
- Ministère de l'Intérieur, *Les statistiques des services d'Incendie et de Secours*, Édition 2016
- MINTZBERG Henry (1979), *The Structuring Of Organizations*, Eyrolles : Éditions d'Organisation.
- MOREGA Cristina Elena (2008), *L'informel dans le cadre des organisations, Manière cachée du fonctionnement organisationnel*, Master Thesis.
- MOREL Christian (2012), *Les décisions absurdes II : comment les éviter*, Gallimard.
- NIZET Jean, PICHULT François (2001), *Introduction à la théorie des configurations*, De Boeck
- PIERSON Monique (2011), *Et si on décidait d'être heureux même au travail : 3 principes pour retrouver le goût de vivre du lundi au vendredi*, AFNOR édition.
- ROBEVEILLE Roland (2015), *Manager l'innovation autrement*, édition Gereso.
- ROULEAU Linda (2007), *Théorie des organisations, approches classiques et contemporaines*. Presse de l'Université du Québec.

## Rapports, études et mémoires

- ASSEMBLEE NATIONALE (2010), *Compte rendu de la commission de la défense nationale et des forces armées*.
- GAUBERT Jimmy, LEPRINCE Pascal, LE CORROLLER Céline (2014), « La mise en place stratégique d'une nouvelle approche de la santé et qualité de vie au travail, comme levier managérial et économique au sein d'un SDIS. », *Mémoire de formation d'adaptation à l'emploi de Directeur Départemental Adjoint (DDA)*, promotion n° 12, Sciences-Po Aix-en-Provence
- LACHAUD Pascal, NEYRET Christian, POIRIER Christophe, SAMSON Jacques (2012), « La mise en place d'une politique de bien-être au sein des SDIS - Pour le SDIS de la Vendée, développer une méthodologie d'évaluation et des outils d'anticipation ». *Mémoire Bien-être – FAE Chef de Groupement n° 22*.
- LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PENICAUD Muriel, MOLEUX Marguerite (2010), « Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », *Rapport public*, La documentation française.
- LAMORTHE Valérie, L'HARIDON Myriam, LIENHARD Bettina, MENARD Véronique, MERCIER Caroline (20 octobre 2006), « Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? », *Mémoire de fin d'études*.
- LEZARD (2016), « Qui sont les travailleurs les plus heureux, et quels sont les principaux facteurs de bonheur au travail ? », Le Lézard [en ligne]. Disponible sur : <http://www.lelezard.com/communiqu-13203522.html>
- Lieutenant-colonel DELAIDDE Julie (2012), « Management et commandement au sein des SDIS », *ENSOSP*.
- PEDROLA Sandrine, COLLARD Éric, COUTELAN Benoît, VALSECCHI Richard (2014), « Mise en œuvre de l'accord-cadre sur les risques psychosociaux dans la fonction publique - application à un SDIS », *Mémoire en vue de l'obtention de la Formation d'adaptation à l'emploi de chef de groupement et du Certificat d'études politiques spécialité information stratégique*, Sciences-Po Aix-en-Provence.
- Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail -Gollac et Bodier- 11 avril 2011.
- Rapport MANA LARES, notification en date du 27 décembre 2008.
- PETIT Valérie, DELANCHE Marieke, JEMEL Hager, HOURIET Segard (2017), « Promesses et paradoxes du leadership public : une étude sur les dirigeants de la sphère publique ». EDHEC Business school.
- Rapport NASSE-LEGERON- sur la détermination, mesure et suivi des RPS - 2008
- Rapport LACHMAN-LAROSE-PENICAUD -Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail - Février 2010.
- Rapport MEITTLING- Transformation numérique et vie au travail – 2015
- Rapport parlementaire SEBAOUN – Le syndrome d'épuisement professionnel – 2017
- Rapport du CSFPT sur les effets du décret 2011-1474 sur l'accès à la protection sociale complémentaire dans la FPT – mars 2017
- CNRACL – Bien être et santé, une dynamique collective autour du travail – Dossier N°16, novembre 2014
- Plans Santé au travail 2010-2014, 2016-2020 –Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique
- CNRACL – rythme, temps et organisation du travail dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière –

- Livrets DGFAP N° 1 à 5 sur la prévention des risques psychosociaux – 2014
- Dossiers INRS, ed6012, 6139, 6140 sur les risques psychosociaux
- Dossiers ANACT – outils de pilotage de la QVT 2017 – 10 questions sur la QVT 2016

## Articles

- RENAULT Marie-Cécile, « les crèches d'entreprise séduisent de plus en plus d'employeurs . », *Le figaro.fr* (24 septembre 2014).
- BOYER Nicolas (2014), « Les pratiques managériales les plus innovantes du monde », *Journal du net* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-managieriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>
- DELTORT Bruno, BULOT Mireille, FANCHINI Henri (2013), « Organisation à haute fiabilité (HRO) quelles pratiques opérationnelles ? », *Artis-facta*, [en ligne]. Disponible sur : <http://www.artis-facta.com/ARTIS/Article%20LM19.pdf>
- GAUTIER Anaïs (2017), « Le concept de l'entreprise libérée », *PNRS, Management et pilotages des organisations*.
- GROSJEAN Vincent, GUYOT Sandrine (mars 2016), « Bien être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ? », *Hygiène et Sécurité au travail*, n° 242.
- IFRASEC (2015), « La complexité culturelle et managériale des SDIS », *La note de l'IFRASEC*.
- « La méthode américaine », *Le point*, 26 janvier 2007.
- LAUTROU Pierre-Yves (2002), « Quand le travail, c'est du plaisir... », *L'express emploi*, 30 mai 2002.
- MALHERBE Laurence (2017), « Et si vous deveniez un leader serviteur ? », *La lettre du cadre.fr*
- MAXIME MORAND, « Le bien-être au travail, une arnaque ? », *Le Temps*, vendredi 8 juin 2016.
- MICHEL Jean-Dominique (2016), « Bien-être au travail la dernière arnaque à la mode ? », *Les blogs, Le blog de Jean-Dominique Michel* [en ligne]. Disponible sur : <http://jdmichel.blog.tdg.ch/archive/2016/06/17/bien-etre-au-travail-la-derniere-arnaque-a-la-mode-277026.html>
- RIOU Gilles (2017), « Pratiquer la QVT sans le savoir », *Focus RH*.
- SCHWARTZ Shalom H. « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n° 4, 2006, p. 929-968.
- SENANT Marion (2014), « Quelles sont les compétences d'un manager agile ? », *Cadre emploi*.
- TAE et IAE Toulouse (2016), « Les théories de la motivation », *Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse*.
- TRANCHON Cédric (2014), « Viser une performance collective exceptionnelle », *Harvard Business Review France*, 19 novembre 2014.

## ANNEXES

- Annexe 1** Questionnaire enquête restreinte
- Annexe 2** Synthèse des réponses de l'enquête restreinte
- Annexe 3** Matrices de contextualisation SWOT, PESTEL, QOOQCP
- Annexe 4** Entretiens avec les partenaires sociaux
- Annexe 5** Liste des entretiens réalisés
- Annexe 6** Synoptiques de synthèse
- Notions de BE/QVT/troubles et équilibre
  - Santé sécurité au travail / au service ; Champs réglementaires et institutionnels
  - Les outils de la prévention S.S.T. dans la F.P.T.
  - Les acteurs de la prévention la santé-sécurité au sein des SDIS
  - Les facteurs de stress ou de risques psychosociaux au travail/en service
  - Rapports nationaux remis au gouvernement - Les points clés abordés
  - Le contenu de la *Santé Qualité de Vie au Travail* dans les supports institutionnels
  - Prévention de la santé, sécurité au travail et prévention des risques psychosociaux
  - Le syndrome d'épuisement professionnel ou *burn out*
  - Les indicateurs de la SQVT (S), pour l'ANACT et la DGFAP
  - 3 normes québécoises, prévention de la santé, mieux-être au travail
  - 3 normes internationales ISO, abordent la santé et la qualité de vie au travail
  - Les facteurs d'incertitudes / d'inquiétudes qui pèsent sur les SDIS et leurs personnels
  - Equilibre vie privée –professionnelle



## SQVT

Ce questionnaire est établi dans le cadre d'un mémoire de recherche en vue de l'obtention de la formation d'adaptation à l'emploi de chef de groupement ; il est réalisé par 4 officiers de départements différents.

Il se décompose en 4 étapes et peut être réalisé en moins de 10 minutes.

Les réponses sont anonymes et ne seront exposées qu'en terme d'analyse globale et en aucun cas exploitées individuellement.

Ce questionnaire est volontairement identique pour l'ensemble des catégories représentées dans un SDIS.

A l'exception des fonctions spécifique (ESD, RH, HS et SSSM) les réponses sont à formuler d'un point de vue strictement personnel.

\*Obligatoire

Votre SDIS \*

Sélectionner ▼

### Votre position dans la structure

Votre statut \*

- SPP
- SPV
- PATS

Votre catégorie \*

- catégorie C - hommes du rang et sous officier pour les sapeurs pompiers
- catégorie B - lieutenant pour les sapeurs pompiers
- catégorie A - capitaine à colonel pour les sapeurs pompiers

Fonction spécifique \*

- ESD (DD ou DDA)
- Direction des ressources humaines (chef de service/groupement)
- Service / groupement en charge de l'hygiène et la sécurité
- Médecin chef ou adjoint
- Aucune de ces ces fonctions

## la SQVS et vous

Connaissez vous la notion de SQVS ?

oui

non

Sachant que SQVS veut dire Santé Qualité de vie au Service, qu'elles pourraient être vos 5 attentes prioritaires dans ce domaine ? Cochez vos 5 priorités (1 étant la plus importante)

	1	2	3	4	5
Avoir de l'autonomie dans son travail	<input type="radio"/>				
Avoir une bonne rémunération ou indemnisation	<input type="radio"/>				
Etre reconnu dans mon travail / mes activités	<input type="radio"/>				
Disposer de conditions de travail / d'activité satisfaisantes (pénibilité, sécurité)	<input type="radio"/>				
Disposer d'horaires variables et/ou de souplesse dans la planification	<input type="radio"/>				
Prendre en compte voire améliorer mes habitudes de vie (nutrition, addictions, activités sportives...)	<input type="radio"/>				
Ressentir l'utilité et le sens dans mon travail	<input type="radio"/>				
Pouvoir m'exprimer auprès des autres (hiérarchie et collègues)	<input type="radio"/>				
Travailler dans une bonne ambiance (hiérarchie et collègues)	<input type="radio"/>				
Disposer d'un équilibre entre vie privée / vie professionnelle / vie en service [pour les SPV]	<input type="radio"/>				

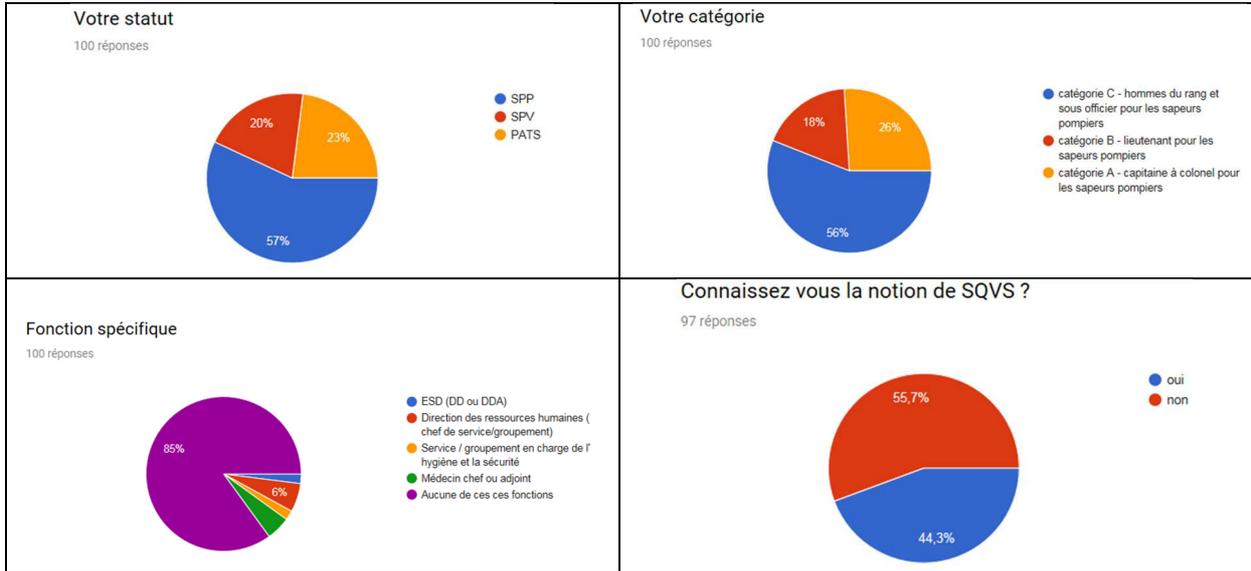
## La SQVS et votre SDIS

Votre SDIS dispose t-il d'un projet relatif aux questions de SQVS ?

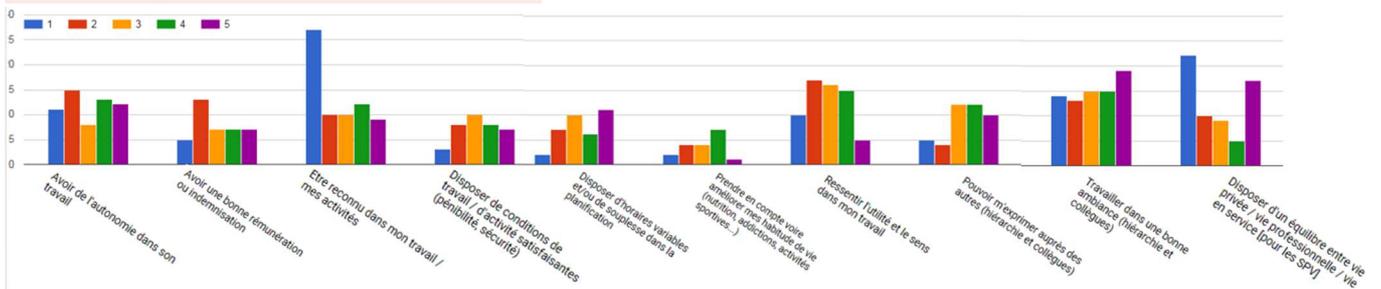
- Oui et j'en connais certaines applications concrètes
- Oui, j'en ai entendu parlé
- Oui mais le projet est trop récent pour en mesurer les impacts
- Non, pas à ma connaissance
- Non mais c'est envisagé

Est ce que votre SDIS :

	pas du tout	Très peu	assez	Complètement
vous permet réaliser des activités sportives sur votre temps de travail/service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dispose d'autorisations d'absences ou facilité horaire pour vos contraintes familiales (jour de rentrée scolaire...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vous informe de la lutte contre les addictions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vous permet de moduler vos heures ou jours de service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communique sur les "bonnes" habitudes de vie (alimentaires, sportives...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vous offre des espaces d'expression (rencontres par services/centre, réunions thématiques...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
témoigne à ses personnels de la reconnaissance ( commission de médailles, de récompenses, de mise à l'honneur...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vous donne accès à un psychologue et/ou une assistante sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

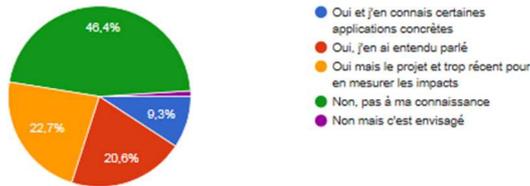


5 attentes prioritaires dans ce domaine ?

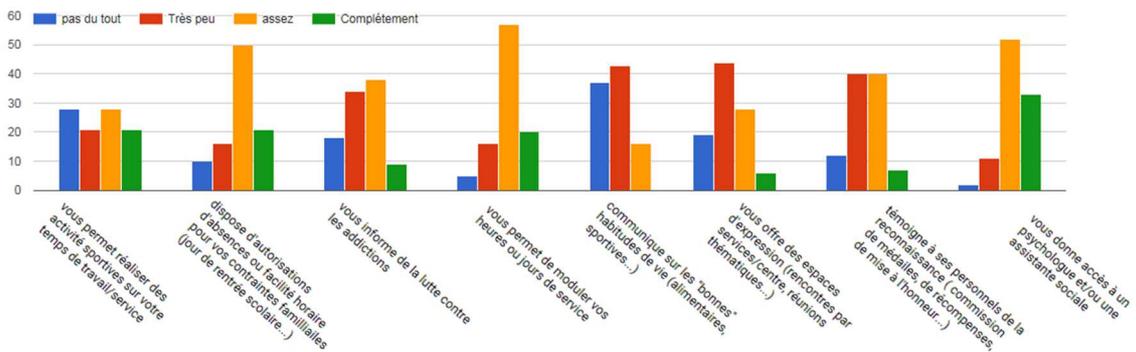


Votre SDIS dispose-t-il d'un projet relatif aux questions de SQVS ?

97 réponses



Est ce que votre SDIS :



## Évaluer l'opportunité de développer une politique de SQVS dans les SIS - Atouts et handicaps

	<b>Forces (Strengths)</b>	<b>Faiblesses (Weakness)</b>
<b>Origine interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretenir – développer la motivation</li> <li>• Esprit de corps – valeurs communes</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• L'utilité des missions</li> <li>• Complémentarité des ressources (SPP/SPV/PATS)</li> <li>• Intégration de l'intérêt de la santé – sécurité par les nouvelles générations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentéisme</li> <li>• Revendications sociales</li> <li>• Attentes &gt; réponses =&gt; Frustration</li> <li>• Turn over- des SPV et hétérogénéité des bassins de recrutement</li> <li>• Chaque composante défend ses intérêts propres</li> <li>• Éloignement lieux de vie – travail</li> <li>• Mobilité restreinte (SPP-PATS)</li> <li>• Équilibre complexe pour les SPV (vie prof./SPV/privée)</li> <li>• Expression permanente du « Why ? » par les nouvelles générations</li> <li>• Développement des recours gracieux et contentieux des personnels sur les décisions individuelles et collectives</li> </ul>
	<b>Opportunités (Opportunities)</b>	<b>Menaces (Threats)</b>
<b>Origine externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des usagers</li> <li>• Fonctionnalité des outils numériques</li> <li>• Accès à l'information</li> <li>• Statut + code travail protecteur pour les agents</li> <li>• Disponibilité des enquêtes, études, analyse sur la SQVT, BET, RPS...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes tensions budgétaires</li> <li>• Développement personnel - Individualisme</li> <li>• Temps de travail des SPP hétérogène et non consolidé</li> <li>• Adéquation de la continuité du service 24/24 avec les rythmes sociaux et la chronobiologie</li> <li>• Remise en cause du statut SPV par l'UE</li> <li>• Croissance des interventions sociales</li> <li>• Usage par excès des outils numériques</li> <li>• Statut + code travail qui donne des contraintes à l'employeur</li> <li>• Développement de la problématique RPS</li> <li>• Perméabilité sphères privée/travail</li> <li>• Judiciarisation de la société</li> </ul>

**Influence des dimensions politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementales, législatives sur le concept de SQVS au sein de SIS – Matrice P.E.S.T.E.L.**

<b>Politiques</b>	<b>Économiques</b>	<b>Sociologiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennisation du modèle français de sécurité civile</li> <li>• Réponses aux menaces terroristes, risques naturels, technologiques</li> <li>• Organisation – financement – missions des SIS</li> <li>• Pérennisation du volontariat</li> <li>• Complémentarité des SPP/SPV/PATS</li> <li>• Articulations interservices</li> <li>• Débat national autour de la SQVT dans le privé et le public</li> <li>• Perspectives d'allongement de la durée du travail (&gt; 35 h hebdomadaires - départ au-delà de 62 ans)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgets publics sous tension avec une répercussion sur les SIS</li> <li>• Recherche de l'efficacité, pertinence de la dépense publique</li> <li>• Financement des réformes sur les carrières, contraintes des normes techniques...</li> <li>• Raréfaction des emplois disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche du développement et de l'épanouissement individuel</li> <li>• Évolutions des modèles familiaux</li> <li>• Expression permanente du « Why ? » par les nouvelles générations</li> <li>• Recherche de l'égalité homme femme</li> <li>• Lutte contre les discriminations</li> <li>• Équilibre vie privée - professionnelle</li> <li>• Focale mise sur les RPS et leurs effets</li> <li>• Recherche de la qualité de vie et du bien-être</li> </ul>
<b>Technologiques</b>	<b>Environnementales</b>	<b>Législatives réglementaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atouts et contraintes de la révolution numérique</li> <li>• Aménagement des conditions, postes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche d'un environnement de vie et de travail sain (air, bruit, clarté, alimentation déchets, etc.)</li> <li>• Participation individuelle et collective au développement durable, à la préservation/valorisation de la dimension écologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligations des employeurs en matière de santé sécurité au travail</li> <li>• Statut protecteur de la FPT</li> <li>• Augmentation des recours gracieux-contentieux</li> </ul>

## Questionnement au travers d'un QOOQCP

### Quoi ?

Le sujet concerne la *Santé Qualité de Vie au Service*, qui peut se concevoir comme un sentiment de bien-être physique, psychique, social, dans le cadre du travail/des activités du service, perçu individuellement et collectivement. Elle englobe plusieurs facteurs, tels que l'organisation, le contenu, les conditions d'exercice, le sens, l'ambiance, l'autonomie/responsabilisation, la reconnaissance, la valorisation, le dialogue...

### Qui ?

Les acteurs de la SQVS pour les services d'incendie et de secours sont :

- L'ensemble des ressources humaines présentes au sein d'un SDIS (SPP/SPV/PATS/Contractuels...)
- L'autorité d'emploi (PCASDIS – CASDIS) -
- Les cadres, managers, direction
- Les partenaires sociaux – associatifs (organisations syndicales – UD – FNSPF)
- Les instances de concertations locales (CSHCT, CCDPSV, CT, CAP)
- Instances de concertation nationales (ADF, AMF, CNIS, CSFPT, CNFP)
- Les organismes ressources (ANACT, ARACT, INRS, CNRACL, FNP, mutuelles...)
- Les détenteurs du pouvoir réglementaire ou incitatif – ministères (Travail – Intérieur – Santé, etc.) DGAFP, DGSCGC, etc.

### Où ? :

Au sein d'un SDIS, établissement public autonome, dans le cadre des activités courantes contribuant à la réalisation des missions du SDIS, en amont ou aval de la conduite des interventions.

### Quand :

La SQVS s'exerce, se conçoit pendant les temps de travail et activités, sur l'ensemble des missions ou fonctions supports de gestion, d'organisation, de soutien, de préparation des actions de prévention, de prévision, de protection et de secours.

Les temps de conduite des interventions sont eux régis par des règles d'organisation, de management, d'exécution, plus directives centrées sur l'efficacité du service rendu et la sécurité des intervenants, en situation d'urgence.

### Comment ? :

Au travers d'une démarche projet d'établissement et sur l'adoption de comportements quotidiens. Pour ce qui concerne la démarche projet, elle peut s'appuyer sur les principes suivants :

Plusieurs étapes :

- Diagnostic SQVS (Études – enquêtes)
- Construction d'un plan d'action (proposition et choix des actions)
- Mise en œuvre du plan d'action SQVS
- Information – formation des acteurs
- Évaluations périodiques (indicateurs – indice de la SQVS)
- Mesures correctives

Conditions nécessaires :

- Implication de l'autorité d'emploi
- Implication des personnels
- Implication des managers à tous les niveaux
- Implications des partenaires sociaux
- Avis des instances délibérantes (CASDIS) et de concertation (CHSCT, CCDSPV)

Facteurs de diagnostic et champs d'action

- Les relations avec les autres (collègues – hiérarchie)
- La charge, l'intensité de travail
- Les possibilités d'autonomie – la responsabilisation
- La reconnaissance – la valorisation
- Les conditions de travail
- La qualité de du management
- Contenu et organisation du travail
- Engagement / implication des acteurs
- Équilibre vie professionnelle – vie privée

### **Combien ? :**

Une démarche projet SQVS peut être chiffrée au travers d'une prestation extérieure, s'il est fait appel à un tiers intervenant, pour conduire un diagnostic SQVS, construire un plan d'action, former les acteurs à cela il convient d'y ajouter.

- Le temps passé par les différents acteurs internes au sein de l'établissement (construction – formation - suivi) – à évaluer
- L'acquisition, le développement d'outils de suivi et de communication – à évaluer
- Le financement de mesures d'accompagnement – à définir et évaluer

### **Pourquoi ?**

L'intensification du travail, la nature des missions du SDIS, l'implication nécessaire à leur réalisation, les changements d'organisation, les contraintes financières, la modernisation de l'action publique associant efficacité et efficience, la multiplicité des ressources humaines présentes au sein d'un SIS, les perspectives d'allongement des durées de travail ou d'activité, la révolution numérique, les attentes collectives et individuelles...sont autant de facteurs susceptibles de générer des risques psychosociaux et d'agir sur la santé des personnes.

La SQVS est considérée, voire instituée par le 3<sup>e</sup> plan gouvernemental santé au travail, comme axe prioritaire pour la prévention des risques psychosociaux. Le bien-être au travail, associé à la SQVS, est également vu comme un levier de performance économique et sociale, voire de motivation des personnels. Les partenaires sociaux la perçoivent, de leur côté, comme un levier de négociation sur le travail en général (conditions, temps, rémunération, organisation, contenu...), qui fait l'objet d'un rendez-vous annuel obligatoire à débattre en CHSCT.

<b>Annexe4</b>	<b>Entretiens avec les partenaires sociaux</b>	
----------------	--	---

Questionnaire transmis en amont de l'entretien :

- Votre organisation s'est-elle déjà appropriée ce sujet (réflexion/communication/actions) ?
- Qu'entendez-vous/que mettez-vous dans la notion de SQVS ?
- Quels sont pour vous les principaux enjeux de la SQVS ?
- Quelles sont vos attentes sur ce sujet en votre qualité d'organisation représentative des personnels ?
- Pensez-vous que la SQVS soit compatible avec nos organisations ? Nos modes de management ?
- Que pensez-vous du droit à la déconnexion ?
- Que pensez-vous de l'articulation vie privée/vie professionnelle?

---

**SPP/PATS - Fédération autonome** - M<sup>me</sup> Virginie VANDOMME – experte RPS-QVT - Médecin Sapeur-Pompier & Médecin de prévention au SDIS06

**CGT –SDIS** – M. Philippe VORKAUFER, expert santé au travail, titulaire d'un DU d'ergonomie mis à disposition auprès de la DGAFP, DGCL, pour la CGT – de 2008 à 2014

**SPASDIS-CFTC**- M. Dominique MUCCI - Président du SPASDIS-CFTC

**FO – SNSPP** – M. Christian LEMBEYE- référent expert pour le SNSPP –Médecin Colonel SPP en retraite Médecin Chef au SDIS40, puis Médecin de prévention au SDIS77 – co animateur du réseau SQVT nouvelle Aquitaine.

**SUD** – M. Régis VIDAL, responsable national pour SUD

**UNSA-SDIS** – M. Jean BILLARD – référent national SQVS pour UNSA

**CFDT** - M. Thierry FOLTIER - chargé de mission CFDT, branche forces de sécurité publiques et civiles -e représentant CFDT à la CNIS

**CFE-CGC-Avenir-Secours** - M. Alain LARATTA - vice Président Avenir Secours

Fédération autonome	CGT- SDIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SDIS sont en retard.</li> <li>• Commencer par respecter l'obligation réglementaire de prévention des RPS (Diagnostic/Plan d'action concerté /Formation des cadres à tous les niveaux)</li> <li>• Mettre en place une politique de BET/QVT, facteur de prévention primaire des RPS, pour prévenir l'absentéisme, les conflits ; les accidents...</li> <li>• Remettre l'homme au centre du travail, adapter le travail à l'homme et pas l'inverse</li> <li>• Au-delà de 40 ans privilégier les gardes de 12H00, plus favorables à la chronobiologie et rythmes de vie</li> <li>• FA prévoit de lancer une enquête nationale sur la SQVS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employeur et employés sont coresponsables de la santé. Chacun est responsable d'un capital individuel à gérer.</li> <li>• La DGSCGC n'a pas fait de bilan de la prévention des RPS au sein des SDIS, absence de vision nationale sur le sujet</li> <li>• La SQVS doit concerner l'organisation et le contenu du travail, le sens, la qualité, les conditions de travail...</li> <li>• Tendre vers le bien-être</li> <li>• Former les acteurs (RPS)</li> <li>• Rendre, les représentants CHSCT acteurs de leur mandat et être capable d'analyser des situations et de faire des propositions...</li> <li>• Favoriser, renforcer le collectif, facteur de soutien et d'efficacité</li> <li>• Prendre en compte les sujets d'actualité, exposition aux fumées (étude CNRACL), les incivilités et violences facteurs de stress, la socialisation des interventions.</li> <li>• Temps de travail que ce soit 12H00 ou 24H00, c'est l'intensité la charge de travail qu'il faut prendre en compte</li> <li>• Prendre en compte la réalité, le contenu des fiches de poste, en particulier pour les cadres B et A, concernés par l'équilibre des temps</li> </ul>
SPASDIS-CFTC	SNSPP-FO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les SDIS ne sont pas allés au bout des diagnostics RPS. Le SPASDIS-CFTC a effectué une enquête nationale et saisi la DGSCGC en conséquence.</li> <li>• Créer au sein de chaque SDIS une commission ou référent de médiation pour traiter les signalements de harcèlement</li> <li>• Organiser une réponse de conseil ou d'orientation pour les personnels en souffrance.</li> <li>• Prendre en compte le rôle de l'associatif. Des UD proposent par carence ou en relais des prestations d'assurance, des prestations médicales ou psychologiques... Cette réponse ne doit pas et ne peut pas se substituer au service. Elle doit être un complément</li> <li>• Temps de travail, conserver les gardes de 24H00, faire tomber les équivalences, 1h=1h, mais conserver 94 gardes par an en versant le reliquat sur 1 compte épargne retraite.</li> <li>• Valoriser les PATS, qui expriment un mal-être au sein des SDIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La santé des personnes et la santé de l'organisation sont étroitement liées, voire indissociables</li> <li>• Intégrer la SQVS dans une vision globale, avec une vraie volonté politique, elle doit faire partie, contribuer à la stratégie d'un établissement</li> <li>• Baser la démarche sur l'engagement des acteurs et se donner les moyens de travailler ensemble, avec des acteurs pluriels</li> <li>• Procéder par étapes, petit pas, par l'expérimentation (ne pas vouloir tout, tout de suite)</li> <li>• La norme québécoise « entreprise en santé » est une bonne trame par défaut pour l'expérimentation</li> <li>• La SQVS ne doit pas être le pré carré des médecins et du SSSM, elle nécessite une approche transversale. Les managers doivent se sentir directement concernés, à tous les niveaux. Nos SDIS sont trop souvent « silotés »,</li> <li>• Un bon manager est celui qui fait confiance, qui agit en toute transparence, et qui assume la direction, la responsabilité totale de son périmètre, sans rentrer dans la cogestion</li> <li>• Le désengagement, le désintéressement du métier serait préjudiciable pour notre profession.</li> </ul>
SUD-Solidaire SDIS	UNSA -SDIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SQV ne peut se résumer au travail, elle est globale, l'employeur ne peut qu'avoir une réponse limitée</li> <li>• Chacun est responsable, à son niveau et doit être acteur de la SQVS.</li> <li>• Prendre conscience de l'importance de la SQVS</li> <li>• Les SDIS doivent réaliser des questionnaires de perception et recueillir les attentes pour d'établir un constat de départ.</li> <li>• La DSCGC devrait avoir une vision globale de la SQVS au sein des SDIS, qu'elle n'a pas aujourd'hui.</li> <li>• Consolider l'installation et le rôle des CHSCT, réaliser,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre conscience du mal-être grandissant et ne pas rester dans le déni. Le métier est de plus en plus usant, décourageant, décevant sur certains aspects. La formation, les promotions, les recrutements sont bloqués. Les PATS se plaignent d'un manque de considération, de reconnaissance avec des possibilités de mobilité et de promotion limitées.</li> <li>• L'évolution sociétale avec des équipes confrontées à l'hostilité et à la violence</li> <li>• Les abus de sollicitations du service public d'urgence</li> </ul>

<p>finaliser l'évaluation des risques professionnels, ce n'est pas partout le cas. Tous les SDIS ne disposent pas de bureau/service de management de l'hygiène &amp; sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les SP à la gestion du stress en intervention, notamment face aux incivilités et à la violence.</li> <li>• Organiser une réponse pour identifier et prendre en charge les SP en situation de stress ou traumatisme, former les managers de proximité en conséquence</li> <li>• Le déroulement des carrières est une source de stress. SUD est favorable à la mise en place de concours et examen professionnel qui nécessitent un vrai engagement individuel et choix de parcours. Les concours de sergent devraient tous être coordonnés, au moins pour avoir une date identique...</li> <li>• Abandonner le système d'équivalence pour les gardes de 24h, sans conserver obligatoirement ce rythme</li> <li>• Attention aux gardes SPV qui arrangent tout le monde.</li> </ul>	<p>dans les grandes villes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contraintes occasionnées par d'autres services (attentes aux urgences, gestion des ivresses sur la voie publique...), le SDIS otage des décisions des autres, manque d'organisation du SAMU</li> <li>• Le risque d'attentat terroriste pour lequel les agents s'estiment mal préparés</li> <li>• Les résultats de la filière 2001, qui a bénéficié à une génération, au détriment des suivantes. Aujourd'hui des SPP qui attendent de passer sergent/adjudant, voient des volontaires qu'ils ont formés, leur passer devant.</li> <li>• Le sentiment de fracture avec la hiérarchie, il n'y pas assez de moments partagés, d'écoute...</li> <li>• Le manque de soutien sur les interventions de SAP, sur les situations à risques</li> <li>• Les sapeurs-pompiers font tous les jours de l'humain en intervention, mais pas suffisamment en caserne. La hiérarchie doit d'abord se consacrer à l'humain pour que le SDIS aille bien</li> <li>• Repenser, revoir le management pour l'orienter sur l'humain, en privilégiant, sa valorisation et la reconnaissance.</li> <li>• Éviter la langue de bois régulièrement servie par la hiérarchie</li> <li>• Pour favoriser l'articulation entre vie privée et professionnelle, permettre de la souplesse sur le temps de travail, l'organisation des gardes.</li> <li>• Remettre l'esprit de corps au premier plan, en y incluant les PATS qui se sentent parfois exclus</li> <li>• « Le moteur d'un SDIS peut être performant, mais sans huile il peut gripper »</li> </ul>
<b>CFDT – Forces de sécurité</b>	<b>CFE-CGC-Avenir-Secours</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remettre l'agent au centre de l'organisation de son travail ; lui reconnaître la capacité d'intervenir, d'agir dans l'organisation de son travail.</li> <li>• Permettre le droit d'expression</li> <li>• Absence de retour des pratiques de la SQVS au sein des SDIS, nous sommes en retard sur les collectivités</li> <li>• Les CHSCT sont en place, mais ne sont pas encore de vraies forces de propositions</li> <li>• Rendre le management plus participatif en dehors des interventions</li> <li>• Réaliser un état des lieux périodique, à l'échelle nationale, la CFDT pense à décliner son enquête « Parlons travail » au sein de la branche forces de sécurité.</li> <li>• S'appropriier les conclusions et recommandations de la CNRACL sur les risques d'exposition aux fumées</li> <li>• Être attentif à la modification de la directive européenne temps de travail, pour les professionnels et volontaires, et aux arrêts du Conseil d'État.</li> <li>• Rythme de travail en garde 12h, plus adapté à l'équilibre vie professionnelle – vie privée + un aménagement de la charge pour les plus âgés.</li> <li>• Nécessité d'intégrer les PATS, mais il faut éviter les comparaisons de rémunération, promotions...les contraintes ne sont pas les mêmes.</li> <li>• Traiter en priorité les problématiques d'effectifs, de moyens, de charge. Il est difficile de parler SQVS, d'équilibre si les effectifs baissent et la charge augmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La SQVS permet de prévenir l'absentéisme et d'éviter l'épuisement professionnel</li> <li>• CFE-CGC-Avenir-Secours propose une cellule de soutien psychologique pour ses adhérents – accès service téléphonique 24/24 avec 1 professionnel</li> <li>• Être attentif sur les initiatives locales</li> <li>• Solliciter la DGSCGC pour établir des guides de bonnes pratiques sur la SQVS</li> <li>• Définir une procédure de saisine nationale de la DGSCGC, par des représentants CHSCT...pour les situations locales de blocage</li> <li>• S'approprier les conclusions de la CNRACL, sur les risques d'exposition aux fumées – changer les pratiques</li> <li>• Concilier la continuité du service avec le droit à la déconnexion – mettre en place des modes de couvertures pour permettre aux cadres de pouvoir « couper »</li> <li>• Développer le télétravail, notamment pour les PATS, les accidents de trajets sont la 1<sup>e</sup> cause de décès dans la FPT-ne pas confondre présence et travail</li> <li>• Concilier vie professionnelle/vie privé en négociant sur l'organisation du travail</li> </ul>

Annexe5	Liste des entretiens réalisés	
---------	-------------------------------	---

→ **Les acteurs de la gouvernance**

- Contrôleur général Dominique Pescher, Inspection générale de la sécurité civile
- Colonel René Spies, vice-président de l'ANDSIS

→ **Les acteurs opérationnels**

- M<sup>me</sup> Laurence Auvert, psychologue au SDIS33
- M<sup>me</sup> Marie Pierre Darquest, assistance sociale au SDIS33
- Médecin Colonel, Philippe Bouffard, Médecin chef au SDIS33
- Médecin Lt Colonel François Pantaloni, Médecin de prévention au SDIS33
- Commandant Jérôme Lalaque, cadre de santé au SDIS33
- Lt Colonel Frédéric Colledani, chef du service hygiène et sécurité du SDIS33
- M. Antoine Bodet, technicien service hygiène et sécurité du SDIS33
- Lt Colonel, Benoit Legier, Chef du pôle ressources humaines du SDIS 78
- Commandant Marie Ligny, Chef du groupement qualité de vie au travail au SDIS34
- Capitaine Corinne Vilmin, Chef du service santé sécurité du SDIS56
- Commandant Thierry Schlieselhuber animateur SQVT-SDIS86
- M. Thierry Bellanger, Ingénieur territorial, Chef du service hygiène et sécurité SDIS49

→ **Les acteurs de la concertation**

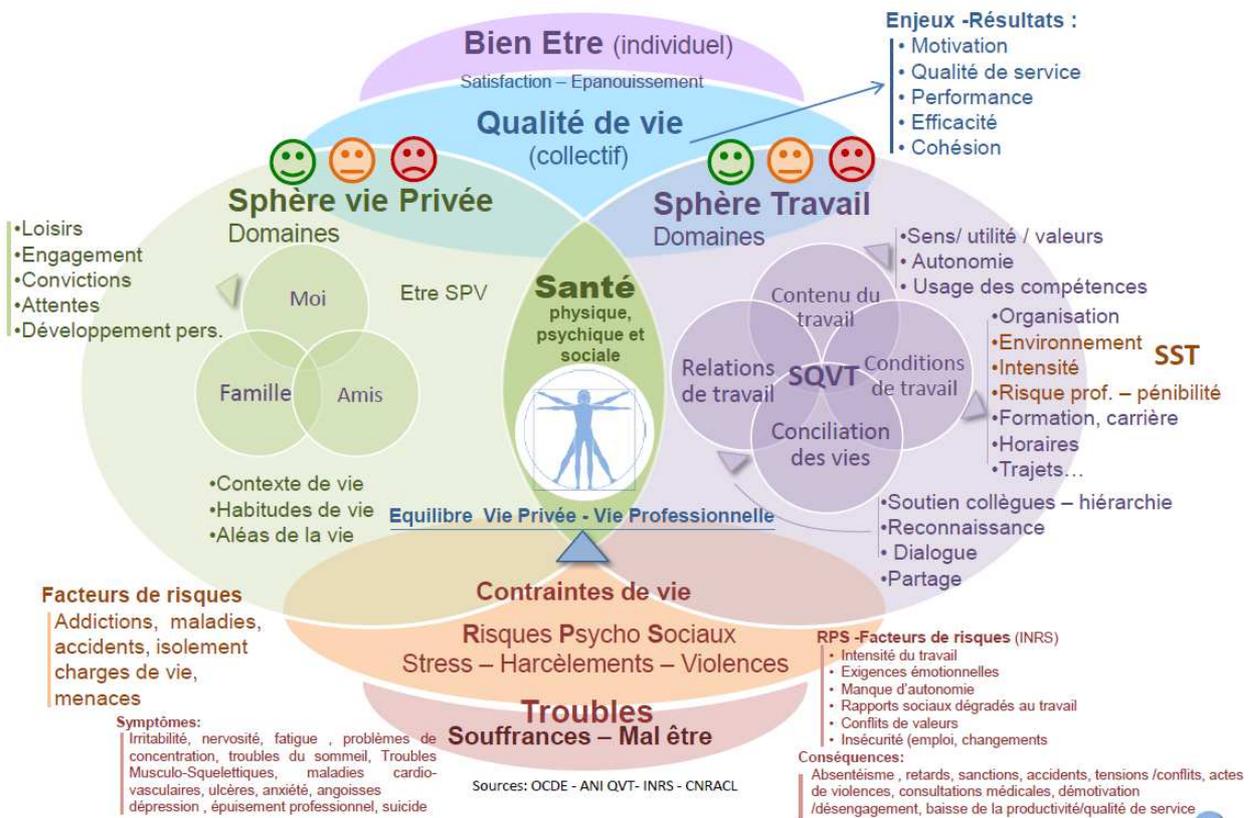
- SPP/PATS - Fédération autonome - Mme Virginie Vandomme, experte RPS-QVT - Médecin de sapeurs-pompiers et médecin de prévention au SDIS06
- CGT –SDIS – M. Philippe Vorkauf, expert santé au travail, titulaire d'un DU d'ergonomie mis à disposition auprès de la DGAFP, DGCL, pour la CGT (2008-2014)
- SPASDIS-CFTC- M. Dominique Mucci, Président du SPASDIS-CFTC
- FO – SNSPP – M. Christian Lembeye- référent expert pour le SNSPP –Médecin Colonel SPP en retraite médecin chef au SDIS40, puis médecin de prévention au
- SUD – M. Régis Vidal, responsable national pour SUD
- UNSA-SDIS – M. Jean Billard – référent national SQVS pour UNSA
- CFDT - M. Thierry Foltier - chargé de mission CDFT, branche forces de sécurité publique et civile -e représentant CFDT à la CNIS
- CFE-CGC-Avenir-Secours -M. Alain Laratta - vice Président Avenir Secours

→ **Les acteurs ressources**

- M. Maxime Morand, consultant en ressources humaines – Suisse
- M. Fabrice Cloarec, Sociologue à L'ARACT Nouvelle-Aquitaine
- M. Stéphane Mathieu, Dominique Saitta, Christian Lembeye, Estelle Larose du réseau SQVT Nouvelle Aquitaine
- M<sup>me</sup> Marie Alice Portmann, M. Vincent Humbert, The Happyness company,
- M. Olivier Lacroix, officier expert au SDIS23, consultant en formation et risque professionnels, a2b Conseils
- M. Marc Riedel, docteur en sociologie

→ **Les acteurs associatifs**

- Colonel Grégory Allione, vice Président de la Fédération nationale des Sapeurs-Pompiers de France.
- Commandant David Brunner, Président de l'Union Départementale des SP de la Gironde



## Santé – Sécurité au travail / au service Champs réglementaires et institutionnels

### Accords Nationaux Interprofessionnels

- 1/04/2004 ➔ mixité et égalité professionnelle
- 2/07/2008 ➔ Stress au Travail
- 26/05/2010 ➔ Harcèlement et violence au travail
- 19/06/2013 ➔ Qualité de vie au travail

### Rapports nationaux (remis au gouvernement)

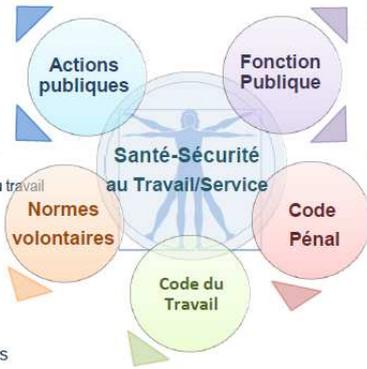
- 2008 Nasse-Legeron ➔ Les risques psychosociaux
- 2010 Lachmann-Larose-Pénicaud ➔ Bien être et efficacité au travail
- 2011 Gollac – Bodier ➔ Mesure des facteurs de RPS
- 2015 Meitling ➔ Transformation numérique et vie au travail
- 2017 Député Séboun ➔ Epuisement professionnel

### Plans Santé au travail

- **2010 - 2014** ➔ Développer la prévention des risques professionnels, dont les RPS.
- **2016- 2020** ➔ Améliorer la QVT, leviers de santé, de performances économiques et sociales

### Les normes

- **ISO 26000** « Responsabilité sociétale » – relations et conditions de travail
- **ISO 9000-9001** « Management de la qualité » – Leadership – implication du personnel
- **ISO 45001** « Management de la S.S.T » – en cours de construction
- **BNQ 9700 – 800** « Entreprise en santé »
- **BNQ 9700 – 803** « Santé sécurité psychologique au travail »
- **BNQ 9700 – 820** « Conciliation Travail – Famille »



### Le code du travail

- Obligations employeurs /employés
- Principes de prévention
- Evaluation des risques professionnels (Doc. Unique)
- **Négociation annuelle Egalité prof. / Q.V.T.** (compte personnel pénibilité)

### Le code pénal

sanctions contre les violences physiques et morales : violences, harcèlements, délaissements, non assistance à personne en danger discriminations, calomnies

### Droits et obligations des fonctionnaires

- **Loi 83-634** Droit à la santé et à la sécurité

### Accords dans la fonction publique

- 20 nov.2009 accord santé – sécurité au travail
- 2 juin 2013 accord relatif à l'égalité professionnelle femmes – hommes dans la FPT
- 22 oct. 2013 accord sur la prévention des RPS
- 2015 projet non signé QVT

### Statuts de la Fonction Publique Territoriale

- Loi de 84-53 renvoi au code du travail pour les règles relatives à l'hygiène et sécurité
- Décret 85 -603 relatif à l'hygiène; sécurité, médecine préventive et prof.
- Acteurs de la prévention (CT,CHSCT, AP,CP, ACFISS, Médecine prév...)
- Registre Santé Sécurité au Travail
- Formation des acteurs et agents
- Droits d'alerte et de retrait

### Régime spécifique aux SIS et SPP-SPV

- SPP en catégorie « B » active, possibilité de départ anticipé (arrêté 12 nov.1969)
- Règlement opérationnel – mise en œuvre des moyens opérationnels (CGCT)
- Absence de droit de retrait aux missions opérationnelles (arrêté ministère de l'intérieur de 2001)
- Extension des droits à la santé sécurité des SPP aux SPV (CSI)
- Aptitude physique et médicale

**Projet d'établissement** sur la santé qualité de vie au service SQVS

## Les outils de la prévention S.S.T. dans la F.P.T.

Décret 85-603 relatif à l'hygiène et à la sécurité, la médecine professionnelle et préventive ( en application du code du travail )

### Le règlement intérieur

- Reprend les droits et obligations relatifs à la prévention
- Déclinaison pour toutes les actions ou plans d'actions préventives mise en œuvre au sein du service

### La concertation (CHSCT-CT-CCDSPV)

- Avis et information des instances de concertation
- Visites, enquêtes, expertises à la demande du CHSCT
- Propositions, promotion des politiques de prévention SST

### Médecine professionnelle et préventive

- La surveillance médicale périodique des personnels (visites et examens)
- L'évaluation des conditions de travail (visites, analyses des postes de travail)
- L'information, la formation, le conseil des acteurs
- La prescription de restrictions d'aptitude et d'aménagements de postes
- Le dossier médical individuel
- Le rapport annuel d'activité de la médecine préventive

### Risques professionnels – Evaluation - Traçabilité

- Fiches d'expositions individuelles à un risque spécifique
- Fiches collectives d'information, de consignes...
- Fiches de postes à exposition spécifique
- Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

### Les registres SST

- Registre de santé et de sécurité au travail (RSST), recueille les observations et suggestions les risques et les conditions de travail
- Registre de signalement d'un danger grave et imminent, recueille les signalements effectués par les agents ou membres du CHSCT

### Droit d'alerte et de retrait

- (exposition à un danger grave et imminent)
- Alerte d'une exposition auprès de la hiérarchie, d'un membre du CHSCT.
  - Retrait en cas de menace pour la santé, à l'exclusion des missions de sécurité exercées par les sapeurs-pompiers, la police municipale... dans le respect de leurs règlement et instructions.

### La formation des acteurs

- Des personnels sur les mesures à respecter pour la sécurité individuelle et collective, la conduite à tenir en cas d'accident ou de sinistre...
- Au secourisme pour disposer dans chaque service de personnels capables d'apporter les premiers secours
- Des représentants du CHSCT sur la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.



## Les acteurs de la prévention la santé-sécurité au sein des SDIS (RPS-SQVS compris).

### Les acteurs associatifs

- L'Union Départementale, Régionale, la Fédération nationale de sapeurs-pompiers
- Les amicales

### Les acteurs ressources

- La CNRACL – caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales
- ANACT/ ARACT - agence nationale, régionale pour l'amélioration des conditions de travail
- INRS- institut national de recherche et de sécurité
- AFNOR – Agence Française de Normalisation
- Organismes privés (conseil, diagnostic, formation)

### Les acteurs de la concertation

- Le CT- comité technique
- Le CHSCT -Comité d'Hygiène, de Sécurité et des conditions de travail
- Le CCDSPV - Comité Consultatif Départemental des Sapeurs-Pompiers Volontaires
- Les partenaires sociaux

### Acteurs décisionnels locaux

- Le Conseil d'Administration
- Le Président du CA
- Le Directeur

### Acteurs nationaux

- DGSCGC
- ADF - AMF
- CNIS

### Acteurs exécutifs

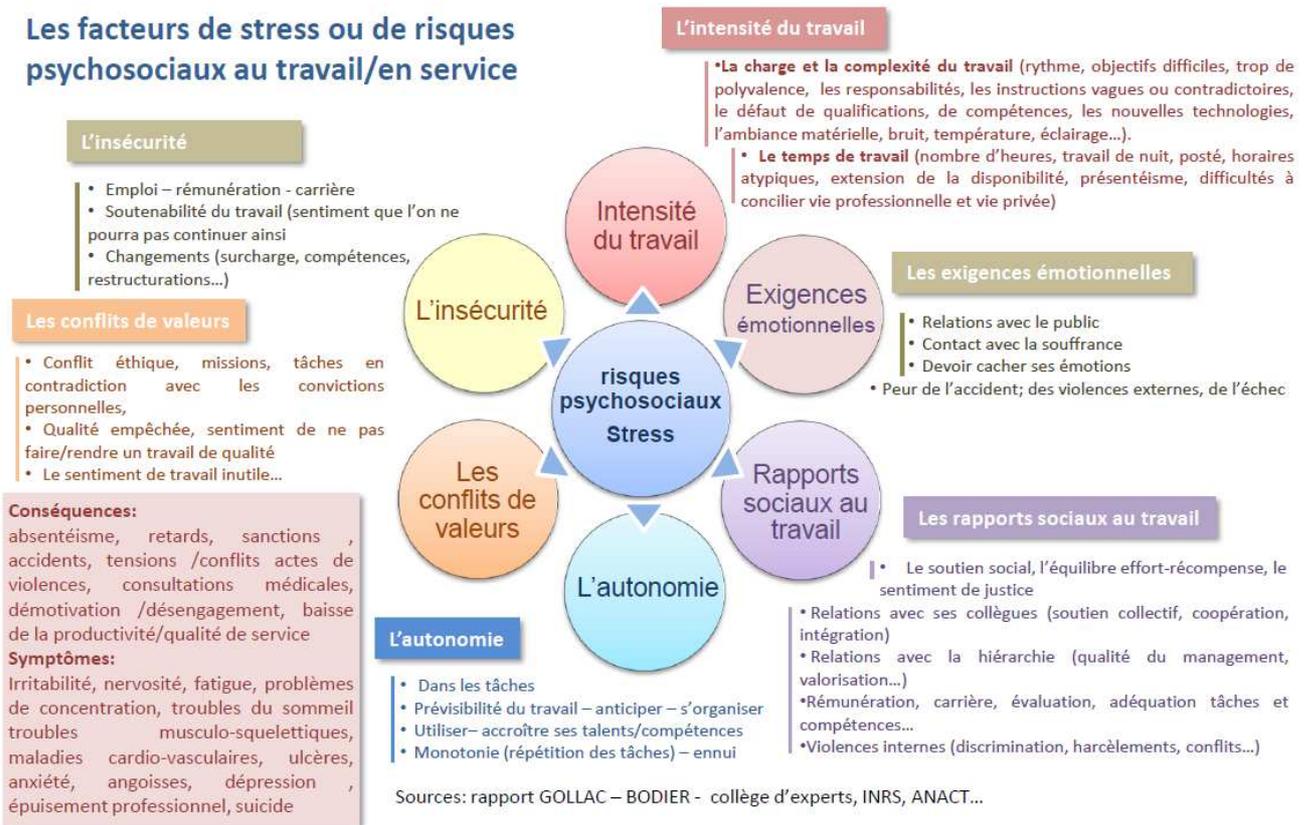
- Managers (de proximité - supérieurs)
- Personnels (SPP – PATS-SPV...)

### Acteurs opérationnels

- Le service hygiène et sécurité (ou équivalent)
- Le Service de médecine préventive (SSSM)
- Le médecin de prévention
- Assistants et Conseillers de Prévention
- Agent(s) chargé(s) de la fonction d'inspection (ACFI)
- Les travailleurs sociaux
- Les responsables de ressources humaines

Sources: INRS, CNRACL, Collectivité.fr...

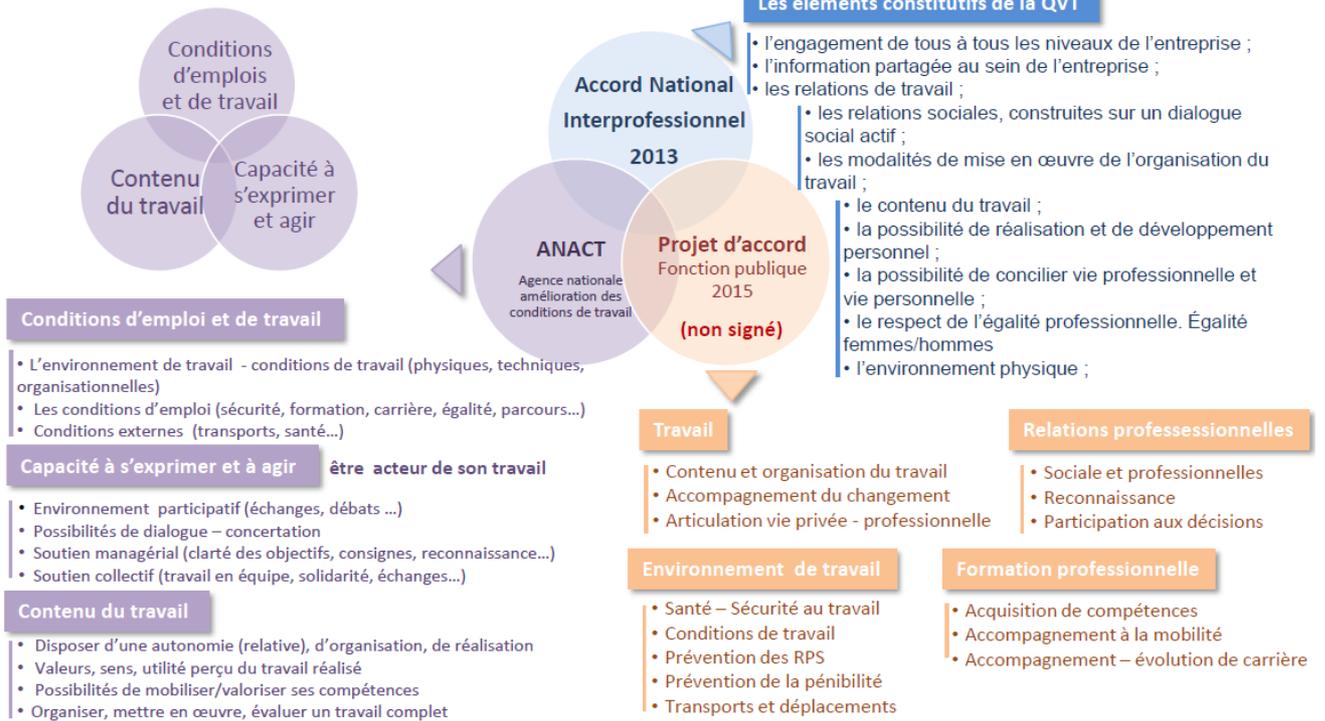
## Les facteurs de stress ou de risques psychosociaux au travail/en service



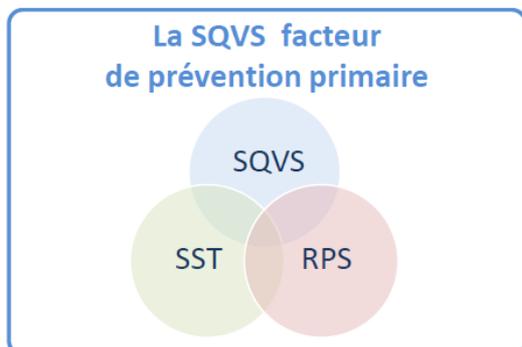
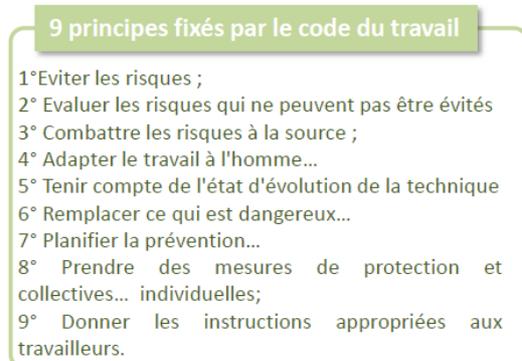
## Rapports nationaux remis au gouvernement Les points clés abordés



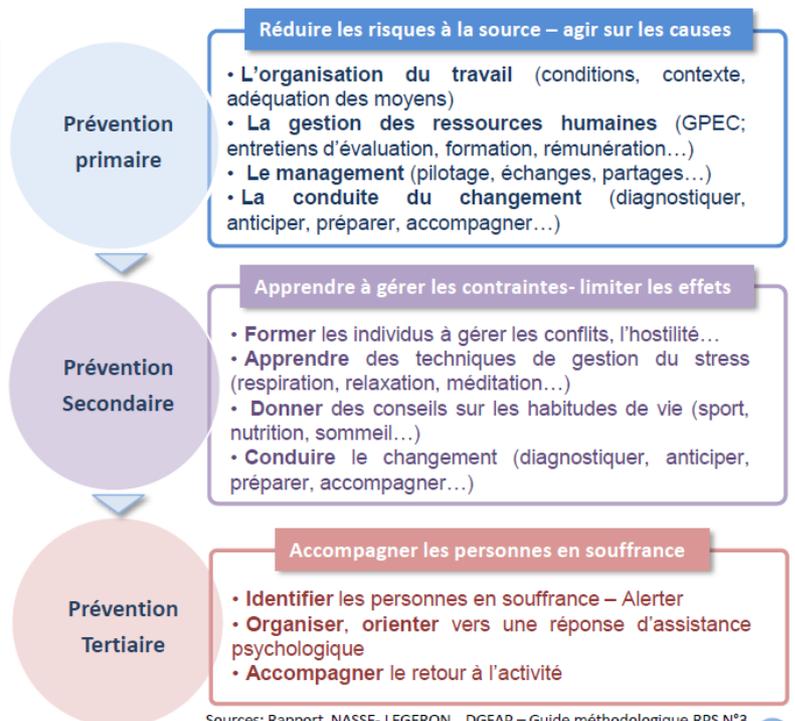
## Le contenu de la Santé Qualité de Vie au Travail dans les supports institutionnels



## Prévention de la santé, sécurité au travail



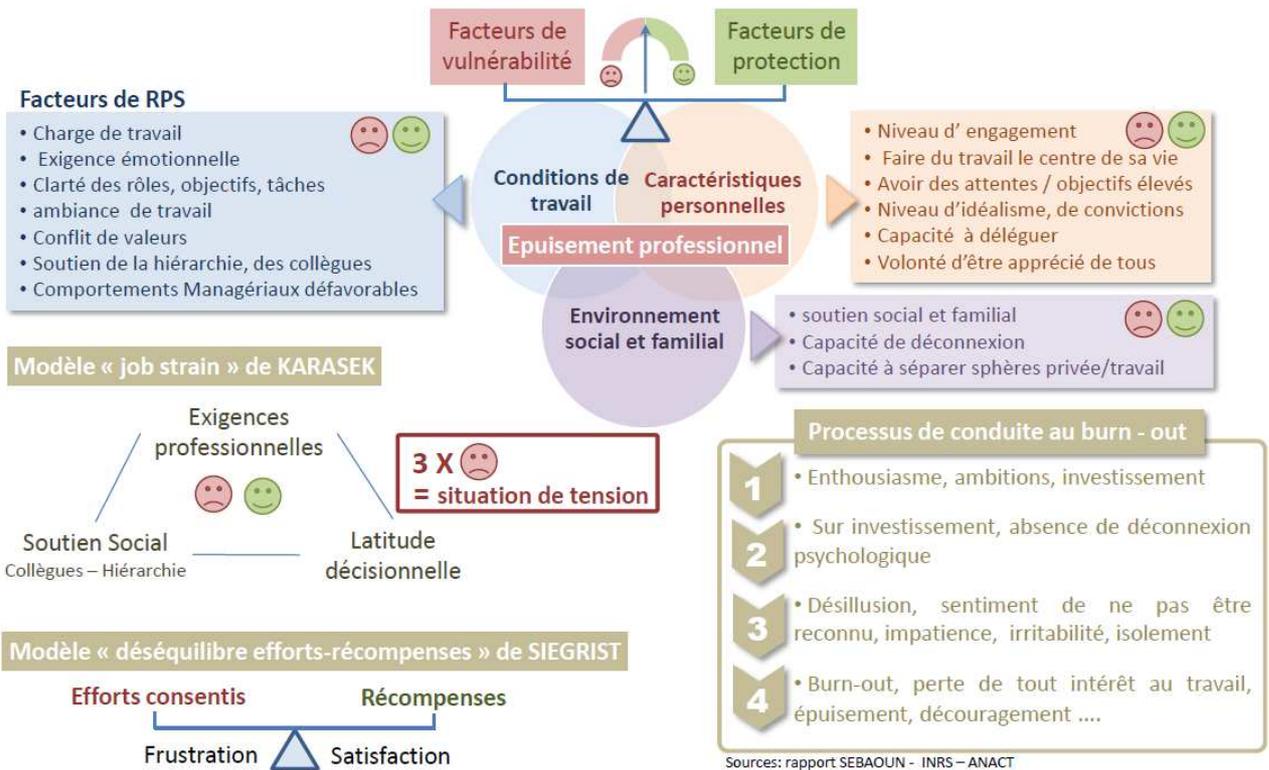
## Prévention des Risques PsychoSociaux



Sources: Rapport NASSE- LEGERON, DGFP – Guide méthodologique RPS N°3



## Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out



## Les indicateurs de la SQVT (S), pour l'ANACT et la DGFAP

### Indicateurs de fonctionnement

- **Exigences – intensités du travail** (congés pris/non pris, horaires atypiques, travail posté, alternant, absentéisme nombre d'arrêt-jours d'arrêt, heures supplémentaires, écrêtage des heures, demandes de mutation...)
- **Exigence émotionnelle** (incivilités, violence des tiers signalés)
- **Rapports sociaux** (conflits, harcèlements, grèves, violences internes, actes de malveillance interne, réunions de concertation, d'échanges...)

Sources ANACT, DGFAP

### Indicateurs de santé

- Déclarations accidents de service, maladie liée au service...
- Troubles, pathologies observés (dépression, sommeil, digestif, mal de dos...)
- Demandes de consultation en lien avec le travail

### Indicateurs de santé

### Indicateurs de fonctionnement

### Indicateurs de perception

### Indicateurs de perception

#### (enquêtes de satisfaction)

- **Autonomie** (pressions hiérarchique, politique, juridique... utiliser/acquérir des compétences, pour agir sur l'organisation, la réalisation..., pouvoir effectuer des propositions)
- **Disposer du soutien** de ses collègues de sa hiérarchie, sentiment d'être intégré, reconnu, d'avoir sa place
- Effectuer un travail valorisant et utile
- Pouvoir effectuer un travail/service de qualité
- Equilibre effort-reconnaissance
- Equilibre vie privé – professionnelle

### Indicateurs nationaux dans la fonction publique

- Taux d'absentéisme : Total jours d'arrêts maladie/nombre d'agents
- Taux de rotation-  $\Sigma$  (arrivées +départs)/2/ effectif moyen
- Taux de visite auprès du médecin de prévention = Nombre de visites spontanées pour 100 agents
- Nombre d'actes de violence physique envers le personnel

### Indicateurs Démographiques

- Pyramide des âges
- répartition femmes / hommes
- Travailleurs en situation de handicap
- Qualifications / compétences



### 3 normes internationales ISO, abordent la santé et la qualité de vie au travail



#### La norme:

- Document de référence issu d'un consensus entre les acteurs concernés
- Définit des règles volontaires applicable
- Peut faire l'objet d'une certification

#### 7 principes de management de la qualité

- 1 Orientation Client
- 2 Leadership
- 3 Implication du personnel
- 4 Approche processus
- 5 Amélioration
- 6 Prises de décisions fondées sur les preuves
- 7 Management des relations avec les parties prenantes

- 2 • Motiver, encourager, reconnaître la contribution du personnel
- Donner au personnel les moyens d'agir de façon responsable
- Créer, soutenir des valeurs partagées

- 3 • Respecter l'implication des personnels
- Favoriser la participation, la reconnaissance, l'auto évaluation des performances...
- Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des personnels, en communiquer les résultats
- Partager les connaissances, les expériences
- Laisser une place à l'initiative

### 7 questions centrales de la responsabilité sociétale

- Contribuer au développement durable
- Garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale, la bonne gouvernance des organisations



- 1 Emploi, relation employeur / employé
- 2 Conditions de travail et protection sociale
- 3 Dialogue social
- 4 Santé, sécurité au travail
- 5 Développement du capital humain



#### Réduire les dangers liés au travail

#### En construction

- Prévenir les accidents et maladies professionnels
- Ouvrir sur la Qualité de vie au travail
- Implication de l'Organisations Internationale du Travail

#### Contenu :

- Domaine d'application
- Leadership et engagement
- Participation active des travailleurs à la SST
- Identification des dangers – analyse des risques
- Approche Processus – PDCA

### 3 normes québécoises, prévention de la santé, mieux être au travail :

- Faire le choix d'une démarche volontaire
- Donner un cadre de mise en œuvre
- Obtenir une certification (reconnaissance)



#### Enjeux – Bénéfices

- Améliorer le climat de travail
- Accroître le sentiment de justice et d'équité
- Favoriser la santé globale des personnels
- Favoriser la santé et la sécurité psychologique
- Contribuer à l'équilibre vie privée/professionnelle

#### Agir sur 4 sphères d'activité à effet sur la santé



#### Entreprise en santé

BNQ 9700 800

#### Conciliation Travail-Famille

BNQ 9700 820

#### Santé – Sécurité psychologique au travail

BNQ 9700 803

#### Conditions de réussite

- Prise de conscience des enjeux - bénéfices
- Projet d'établissement – annonce politique
- Participation – engagement de tous
- Planification – mise en œuvre
- Evaluation – mesures correctives
- Processus d'amélioration continue



#### Agir sur 13 facteurs de prévention

Intégration à la politique d'établissement, au processus organisationnels

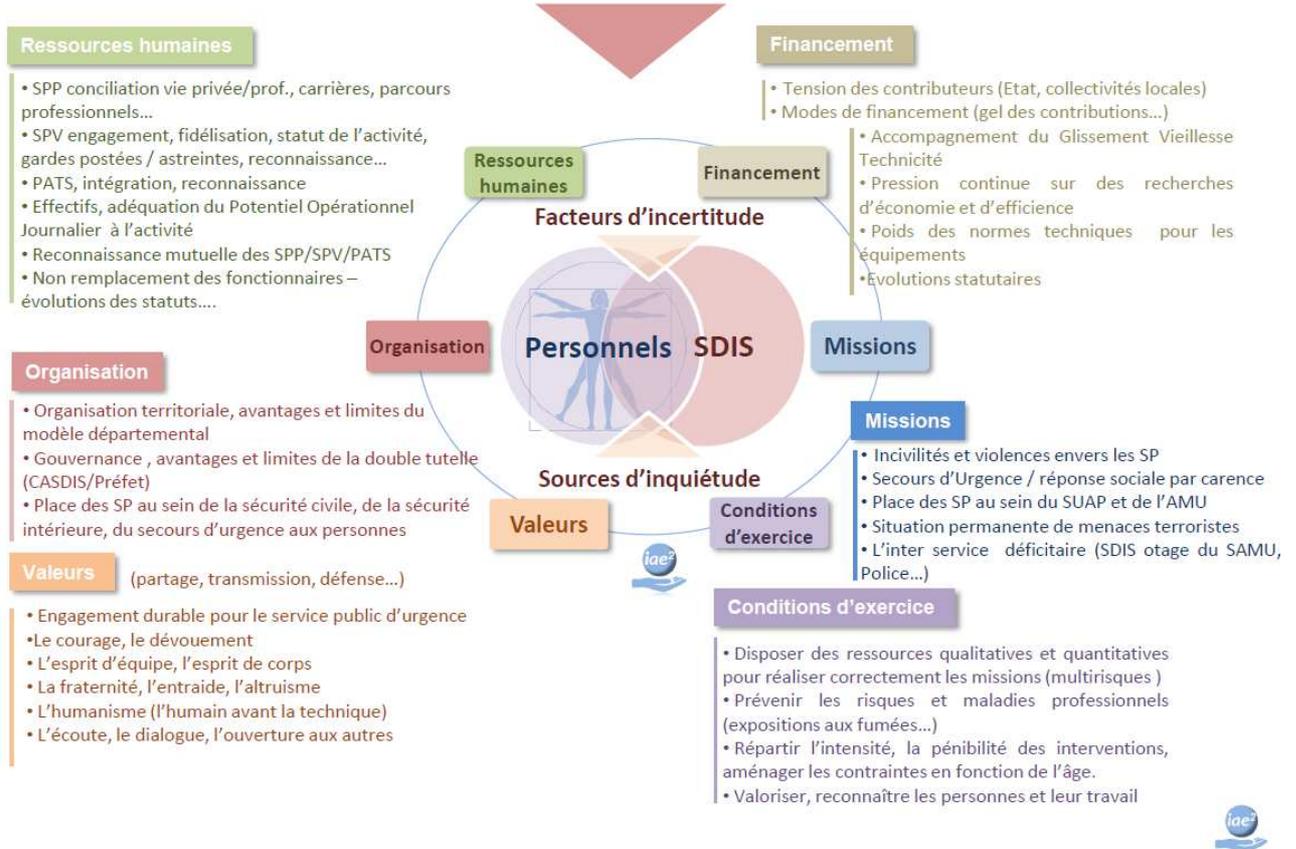
Culture organisationnelle	Soutien psychologique	Leadership, attentes claires
Politesse et respect	Exigences psychologiques	Croissance et perfectionnement
Participation et influences	Reconnaissance et récompenses	Gestion de la charge de travail
Engagement	Equilibre	Protection de la sécurité psychologique
Protection de l'intégrité physique		

#### Concilier les exigences professionnelles avec les engagements familiaux (proches, enfants, conjoints, aînés)

Concerne les hommes autant que les femmes	Aménager le temps de travail (flexibilité)
Adapter l'organisation du travail	Flexibilité du lieu de travail (télétravail...)
Régime des congés	Aide aux services, prestations famille



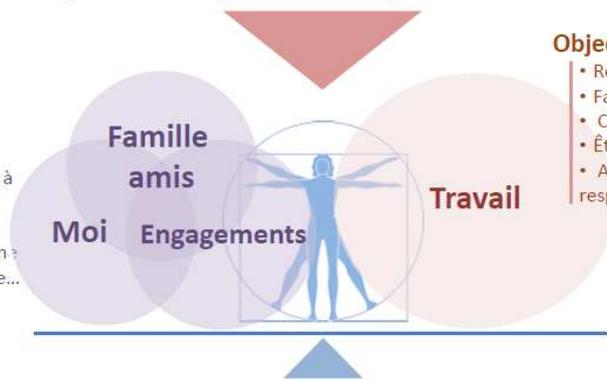
## Les facteurs d'incertitudes / d'inquiétudes qui pèsent sur les SDIS et leurs personnels



## Equilibre vie privée – vie professionnelle

### Objectifs de vie privée

- Assumer sa parentalité
- Accompagner ses proches
- Réaliser les tâches domestiques
- Participer à la vie sociale
- Réaliser des activités contribuant à son épanouissement personnel
- Pouvoir s'engager pour une association, une collectivité, comme SPV, dans la réserve opérationnelle...
- Effectuer un cumul d'activité, rémunéré



### Objectifs professionnels

- Remplir ses obligations professionnels
- Faire du bon travail
- Contribuer à la performance globale
- Être intégré dans son milieu professionnel
- Acquérir des compétences, des responsabilités

### Activités journalières

- Sommeil
- Soins personnels
- Travail (études)
- Tâches domestiques
- Repas
- Sociabilité
- Loisirs externes
- Loisirs internes
- Ecrans
- Trajets

### Contraintes familiales

- Parentalité
- Egalité femme / homme
- Gérer, accompagner des proches

### Epanouissement personnel

- Sports, loisirs
- Engagements sapeurs pompiers volontaires, associatifs, politique...

### Contraintes de temps liés au travail

- Horaires atypiques (nocturnes, décalés, étendus...)
- Rythmes (hebdomadaires, cycliques...)
- Temps / modes de trajets

### Se déconnecter du travail

- Temporellement - psychologiquement - numériquement
- Congés, week-end, repos
- Usage des nouvelles technologies



## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. concept de santé qualité de vie au service.....</b>	<b>5</b>
1.1 Les notions de travail, santé, bien être, qualité de vie au travail, .....	5
1.1.1 Travail, emploi, monde du travail et évolutions .....	5
1.1.2 De l'hygiène et sécurité à la santé qualité de vie au travail ou service .....	6
1.1.3 La santé, les RPS, la QVT, le BET.....	7
1.1.4 Les enjeux de la SQVS, liens entre prévention et performance globale .....	11
1.1.5 Champs réglementaires et institutionnels de la SST/SQVS .....	12
1.1.6 La SQVT et l'approche normative.....	15
1.1.7 La construction d'une démarche SQVT .....	16
1.2 Regards, attentes, objectifs des différents acteurs sur la SQVT/S.....	18
1.2.1 Exploitation des enquêtes nationales de perception disponibles .....	18
1.2.2 Exploitation de l'enquête du groupe mémoire.....	20
1.2.3 Les acteurs de la SQVS au sein des SDIS .....	21
1.2.4 Facteurs d'incertitudes, sources d'inquiétudes pour les SDIS et leurs personnels.....	21
1.2.5 Regards et attentes exprimés par les principaux acteurs.....	22
1.3 Pratiques des SDIS en matière de SQVS .....	27
1.4 Bilan du tour d'horizon sur la SQVS.....	29
<b>2. Equilibre des différentes sphères de vie .....</b>	<b>31</b>
2.1 De l'émergence de la notion d'équilibre des sphères de vie...au Blurring .....	31
2.2 Définitions de la notion de sphères de vie, d'équilibre de sphères de vie.....	32
2.3 Les raisons sociétales du besoin de conciliation des sphères de vie.....	33
2.3.1 L'émancipation des femmes .....	33
2.3.2 Le modèle familial pluriel .....	34
2.3.3 Attentes des nouvelles générations .....	34
2.3.4 Le développement personnel .....	36
2.3.5 Les rythmes de travail.....	36
2.4 Les spécificités de l'équilibre des sphères de vie au sein des SDIS.....	37
2.4.1 Les spécificités liées au statut particulier des sapeurs-pompiers volontaires .....	37
2.4.2 Les spécificités liées au régime de travail décalé .....	38
2.4.3 Les spécificités liées au profil des sapeurs-pompiers nouvellement recrutés.....	39
2.5 Les mesures réglementaires et bonnes pratiques développées au sein d'organisation.....	39
2.5.1 Les mesures d'allègement des rythmes de travail .....	39
2.5.2 Quelques exemples de bonnes pratiques développées au sein d'entreprises publiques ou privées.....	40
2.6 Point de convergence et limites de ces bonnes pratiques au sein des SDIS .....	43
2.7 Retour sur hypothèse et synthèse des préconisations .....	46
<b>3. La compatibilité organisationnelle et managériale des SDIS en matière de SQVS.....</b>	<b>48</b>
3.1 L'analyse de l'organisation des SDIS et de leurs pratiques managériales.....	49
3.1.1 Les SDIS d'aujourd'hui, un modèle d'organisation si singulier ?.....	49
3.1.2 Les interactions Homme / organisation .....	53

3.1.3	Notre mode de management .....	55
3.2	Tour d’horizon de pratiques managériales.....	59
3.2.1	Des pratiques managériales innovantes .....	59
3.2.2	Les nouvelles pratiques managériales chez les militaires.....	60
3.2.3	Les pratiques dans la fonction publique .....	62
3.2.4	Les outils disponibles .....	62
3.3	Les limites dans le déploiement des bonnes pratiques au sein des SDIS – retour sur hypothèse et préconisations .....	63
3.3.1	Redonner de l’autonomie aux équipes.....	64
3.3.2	Valoriser les collectifs et le vivre ensemble .....	66
3.3.3	Augmenter nos aptitudes managériales .....	68
3.3.4	Synthèse des préconisations .....	72
	<b>Conclusion.....</b>	<b>74</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>79</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>82</b>
	<b>Table des matières .....</b>	<b>103</b>





## RÉSUMÉ

La *santé qualité de vie en service* est un concept récent qui englobe celui des *risques psychosociaux* avec une approche équilibrée entre les contraintes et les bénéfices liés au travail. Les pouvoirs publics en ont fait un objectif de prévention et de performance économique et sociale, « gagnant-gagnant » pour les salariés et leurs employeurs. Des organismes ressources proposent un périmètre, un contenu qu'il convient d'expérimenter à son gré. La SQVS concerne la qualité du contenu, des conditions, des relations de travail, des possibilités de conciliation avec la vie privée, des habitudes de vie. Elle soulève de nombreuses attentes au sein des SDIS, mais reste un concept généraliste que plusieurs acteurs ont du mal à cerner. Tous perçoivent néanmoins des enjeux et des limites quant aux réponses concrètes à y apporter.

L'exploration de la SQVS, vue sous l'angle de l'équilibre des sphères de vie et du management des organisations et des ressources humaines, confirme la nécessité pour les SDIS, leurs personnels et leurs partenaires, d'agir de concert pour favoriser l'équilibre individuel et collectif, concilier les temps et projets de vie, permettre l'autonomie, l'initiative, valoriser la notion d'équipe et le vivre ensemble. La ligne hiérarchique doit disposer des outils, des marges de manœuvre nécessaires et savoir adapter ses pratiques managériales pour permettre un engagement durable dans l'intérêt des personnels et du service public.

## ABSTRACT

The "quality of work life" is a recent concept which includes the psycho-social risks with a balanced approach between the constraints and the benefits linked to the work. The public authorities has made it a goal of prevention, economic and social performance, "win-win" for employees and their employers. Resource agency propose a perimeter, a content that should be experimented as one pleases. The "quality of work life" concerns the quality of the content, the conditions, the working relations, the possibilities of reconciliation with the private life, habits of life. It raises many expectations within Fire Department, but remains a generalist concept that several actors have difficulty to identify. Nevertheless, they all perceive issues and limits as to the concrete responses to be made.

The exploration of "quality of work life", seen from the perspective of the balance of life spheres and the management of organizations and human resources, confirms the need for the Fire Department, their personnel and their partners, to act together to promote individual and collective equilibrium, to reconcile life time and projects, to allow autonomy, initiative, to value the notion of team and the whole of living. The hierarchical line must have the tools, necessary margins of laborer and an adapter to achieve a lasting commitment to the interests of personnel and the public service.