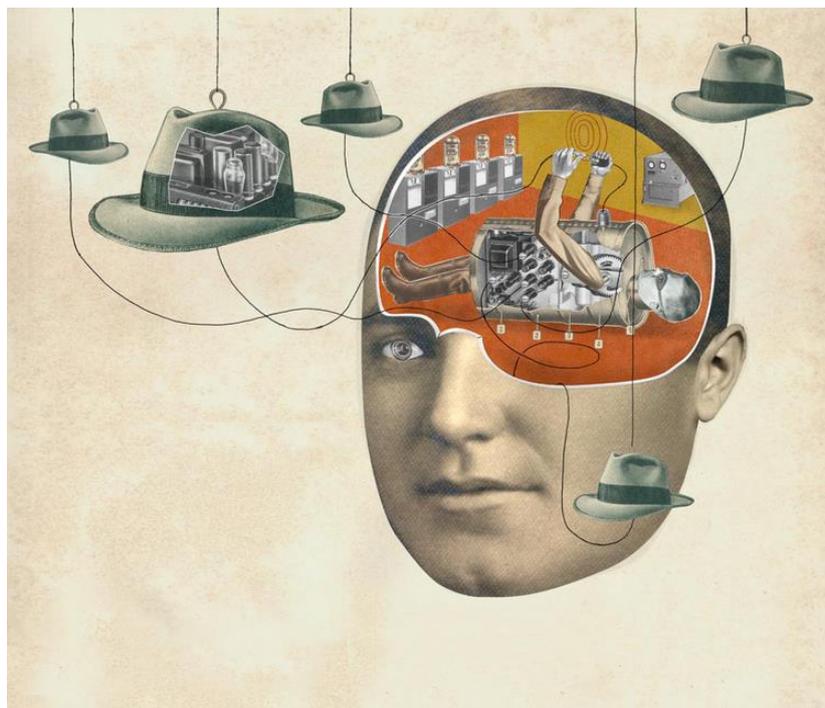


INFLUENCE DU JUGEMENT SUR L'ACTION DE L'OFFICIER DE SAPEURS-POMPIERS



**Mémoire en vue de l'obtention de la
formation d'adaptation à l'emploi de chef de groupement
Promotion 2018-2**

Directeur de mémoire : Commandant Olivier FREYERMUTH (ENSOSP)

Commandant Alban FAVRAIS

Commandant Philippe LE CUZIAT

Capitaine Régis LECRIVAIN

Capitaine Rachel VERNA

SDIS du Finistère (29)

SDIS des Côtes d'Armor (22)

SDIS d'Ille-et-Vilaine (35)

SDIS d'Indre-et-Loire (37)

« Les opinions exprimées dans ce mémoire sont propres à leurs auteurs et n'engagent pas l'École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers ni les Services Départementaux d'Incendie et de Secours cités. »

« Rien ne nous trompe autant que notre jugement »

Léonard de Vinci

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de la formation d'adaptation à l'emploi de chef de groupement dispensée au cours de l'année 2018 par l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP).

Notre directeur de mémoire, le Commandant Olivier Freyermuth de l'ENSOSP, nous a guidés tout au long de nos travaux. Nous tenons à le remercier pour son ouverture d'esprit, sa liberté de parole et pour avoir su orienter judicieusement nos choix de lecture. Le sujet qui nous a été soumis nous a permis de nous élever et d'aborder un concept jusque-là inexploré dans notre milieu professionnel. Les recherches engagées pour mener à bien la commande du Commandant Olivier Freyermuth nous ont enrichis de connaissances nouvelles que nous pouvons réinvestir dans notre management au quotidien.

Nous associons à ces remerciements, Monsieur le Contrôleur Général Hervé Hénard et à travers lui, l'ensemble des personnels de l'ENSOSP, plus particulièrement Madame Morgane Lacroix, le Colonel Bruno Beaussé et le Commandant Laurent Lecomte pour leurs conseils avisés.

Merci à Madame Elise Jouanne et à Monsieur Marc Riedel pour leur expertise et leur disponibilité. Leur œil externe et à la fois averti nous a été d'une aide précieuse.

Merci également à nos directeurs départementaux respectifs, pour leur confiance mais également de nous avoir permis d'enrichir notre parcours au travers cette formation.

Merci à nos collaborateurs respectifs de nous avoir suppléés de temps à autre durant nos absences.

Qu'il nous soit enfin permis d'adresser nos remerciements à nos familles pour leur soutien constant et leur contribution. L'essence-même de ce mémoire nous rappelle que l'équilibre personnel est indispensable à l'épanouissement professionnel.

TABLE DES ABRÉVIATIONS

A

ADN : Acide DésoxyriboNucléique

ANDSIS : Association Nationale des Directeurs et directeurs adjoints des Services d'Incendie et de Secours

AFNOR : Agence Française de NORmalisation

C

CAF : Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques

CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

CNIS : Conférence Nationale des services d'Incendie et de Secours

CNPE : Centrale Nucléaire de Production d'Electricité

CNV : Communication Non Violente

COS : Commandant des Opérations de Secours

CTA : Centre de Traitement de l'Alerte

CODIS : Centre Opérationnel Départemental d'Incendie et de Secours

D

DGSCGC : Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises

E

ENSOSP : Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

F

FAE : Formation d'Adaptation à l'Emploi

G

GOC : Gestion Opérationnelle de Commandement

H

HRO: High Reliability Organizations

I

IFRASEC : Institut FRAnçais de SEcurité Civile

N

NASA : National Aeronautics and Space Administration

P

PCASDIS : Président du Conseil d'Administration du Service Départemental d'Incendie et de Secours

PPG : Pilotage par le Performance Globale

PNL : Programmation Neuro-Linguistique

Q

QVS : Qualité de Vie en Service

R

RETEX : RETour d'EXpérience

RPS : Risques PSychosociaux

S

SAP : Secours A Personne

SDIS : Service Départemental d'Incendie et de Secours

SP : Sapeur-Pompier

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
TITRE 1 : PRESENTATION THEORIQUE DES CONCEPTS PSYCHOSOCIAUX ET PHILOSOPHIQUES	5
1.1. Jugement : une question nouvelle chez les sapeurs-pompiers	5
1.2. Facteurs d'influence de l'action de l'officier de sapeurs-pompiers.....	17
TITRE 2 : RECHERCHE ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION	27
2.1. Démarche de recherche.....	27
2.2. Préconisations	44
CONCLUSION	53
Bibliographie	55
Table des annexes	57
Table des illustrations	88
Table des matières	90
Résumé	93

INTRODUCTION

Quand bien même la société enjoint les individus à ne pas juger notamment à travers l'injonction biblique : « Ne jugez point afin que vous ne soyez point jugés », 99% des officiers de sapeurs-pompiers¹ disent se sentir régulièrement jugés au travail tandis que 63% disent porter eux-mêmes un jugement². Le jugement, prégnant mais peu palpable, est présent dans tous les rapports sociaux, y compris ceux qui régissent nos centres de secours, nos bureaux mais également les théâtres d'opérations de secours.

Quels sont les impacts de ce jugement sur l'humain, l'agent, le groupe, l'équipe, le centre de secours... le Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) ? Il s'avère que le jugement peut être un frein ou un accélérateur au bon fonctionnement d'un SDIS.

Les officiers de sapeurs-pompiers sont ceux qui doivent prendre leurs responsabilités, prendre des décisions et assumer les actes qui en découlent. L'action doit être fiable vis-à-vis de la population, des équipes, des collaborateurs et de la hiérarchie. Différentes études³ démontrent que bon nombre d'accidents sont imputables à l'erreur humaine. Aussi, la prise en compte des facteurs humains représente un véritable enjeu pour les organisations. Pour l'officier, l'action réside principalement dans la décision. Qu'elle soit prise dans un cadre opérationnel ou fonctionnel, cette décision engendre des conséquences qu'il faut assumer et des actions qu'il faut conduire. La représentation de l'officier de sapeurs-pompiers implique des valeurs d'exemplarité, de loyauté, de compétences, d'engagement, de courage qui engendrent la crainte d'être mal jugé. L'action de l'officier de sapeurs-pompiers peut alors être perçue comme une obligation de résultat par ce qu'elle implique sur le plan humain, organisationnel ou fonctionnel.

Le jugement se traduit par une opinion portée sur une action par le prisme de représentations personnelles. Les critères de jugement sont subjectifs. Le paradoxe réside dans le fait que les critères fixés appartiennent à celui qui juge ; tandis que celui qui est jugé agit en fonction de ses propres repères. L'individu, par sa constitution d'être unique, comporte une subjectivité ou variabilité dans les jugements qu'il peut porter ou supporter.

Le jugement est à différencier de l'évaluation qui consiste à mesurer les compétences d'un agent par rapport à des objectifs et critères prédéfinis. Ce mémoire exclut de son champ de recherche cette notion d'évaluation afin de se concentrer sur la notion de jugement.

Notre métier, orienté vers la prévention, la protection, le secours d'urgence, impose un niveau d'exigence élevé en vue d'un service public à la hauteur des attentes. L'action de l'officier de sapeurs-pompiers doit être fiable. Néanmoins, celle-ci peut être fragilisée par le jugement de soi ou de ses pairs. Le soi, l'estime de soi, la confiance en soi, sont importants pour garantir sa propre action mais qu'en est-il des autres et notamment des pairs ?

¹ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

² Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

³ Timpe KP 1993 « Psychology's contributions to the improvement of safety in the man machine system » : 40 à 80% des défaillances, accidents graves ou catastrophes sont imputables à l'erreur humaine

Le jugement des pairs fait appel à l'autre, celui dans lequel nous nous reconnaissons. Notre corporation induit l'idée que cette notion rassemble tous ceux qui portent ce même uniforme. Le jugement des pairs est-il impactant sur l'action ? Ce jugement peut conforter l'officier dans son action ou le déstabiliser. La notion de jugement chez les sapeurs-pompiers apparaît donc comme un sujet sensible faisant appel à nos valeurs profondes et à nos fondements.

Nous avons constaté auprès de nos collègues que l'énoncé de notre sujet provoquait différentes réactions (sourires, étonnements, approbations...) traduisant que le jugement était connu, vécu mais non-dit. Pourquoi ? Dans ce milieu, force est de constater que le sapeur-pompier, quel que soit son grade, est jugé et porte un jugement sur les compétences professionnelles de ses collègues. Ce jugement accompagne le sapeur-pompier à chaque étape de sa carrière : stages, prises de parole, interventions... Le sapeur-pompier doit être efficace pour une mission qui, théoriquement, ne peut souffrir d'approximations. La confiance interpersonnelle est alors fondamentale. En permanence, le collègue juge si son binôme est apte ou pas à le sortir d'une situation délicate.

L'institution juge également. Dès la journée de recrutement, le candidat est jugé pour être « apte » ou « inapte » à servir en tant que sapeur-pompier. S'en suivent de nombreux stages lors desquels l'agent est jugé sur ses compétences, sur sa manière d'être et de s'intégrer au groupe. Pour les officiers de sapeurs-pompiers, la manière de manager sera observée, critiquée ou adoubee. Est-ce un bon chef ? La sentence du collectif ne tarde jamais à s'exprimer, parfois au travers de préjugés. Le chef est rapidement catégorisé en « bon » ou « mauvais chef » au regard de critères qui répondent à la fois à des subjectivités individuelles et collectives. Collectives ; car nous verrons que l'influence du groupe induit des comportements d'imitation ou d'affiliation que nous pouvons connaître au sein de nos structures. Le jugement apparaît comme culturel.

Ce constat est renforcé par les travaux de Morgane Lacroix et du Commandant Olivier Freyermuth qui mettent en lumière les biais cognitifs et psychosociaux qui peuvent impacter la décision opérationnelle. La prise en compte des facteurs humains dans l'action professionnelle émerge depuis peu dans notre corporation et se concentre sur le champ opérationnel par l'étude de ces biais lors de la prise de décision d'un Commandant des Opérations de Secours (COS). Ces recherches permettent de mettre en relief les paramètres psychosociaux qui impactent la prise de décision opérationnelle. Ces études constituent le terreau de nos recherches en matière d'impact du jugement sur l'action ou la décision de l'officier de sapeurs-pompiers. En effet, il nous importe d'étudier si au-delà des principes purement mécaniques de la prise de décision, le jugement, influence l'action de l'officier sapeurs-pompiers.

Ces travaux permettent également de suivre des officiers en formation de « chefs de site » et d'observer au plus près les impacts des facteurs humains lors de simulations de situations opérationnelles complexes. Cette prise en compte des facteurs humains dans la prise de décision fait l'objet d'une réelle prise de conscience par les officiers qui en ont bénéficié. Cette formation fait toucher du doigt que nous sommes vulnérables par essence. L'être humain, du fait qu'il est humain, est vulnérable. Pourtant, malgré cette vulnérabilité, il peut apparaître parfois comme fiable et particulièrement efficace.

Il est évident que ces facteurs humains s'étendent à la sphère fonctionnelle dans laquelle les agents interagissent également dans un contexte différent. L'officier de sapeurs-pompiers, outre ses fonctions opérationnelles dans la chaîne de commandement, a également des fonctions administratives pour lesquelles il est amené à prendre des décisions, agir, mener une réunion, un groupe ou représenter l'établissement. Il est donc nécessaire d'explorer les impacts des facteurs humains sur les plans opérationnel et fonctionnel.

Cette étude a pour objet d'intégrer le processus de jugement afin de fiabiliser l'action de l'officier de sapeurs-pompiers et, de manière générale, la qualité de réponse en matière de service public. Si nous identifions ce qui peut rendre l'Homme vulnérable, nous pourrions fiabiliser son action au profit du service et de l'agent. Conforté par une bonne décision, l'individu bénéficie d'une meilleure estime de lui qui alimente la confiance nécessaire pour réaliser d'autres actions. L'identification des rouages du jugement et de leurs impacts sur les individus peut permettre d'atténuer certains biais qui paralysent ou contraignent parfois l'action professionnelle.

Le métier de sapeur-pompier est en constante évolution, il s'adapte et s'enrichit au quotidien au gré des évolutions techniques, règlementaires, sociétales, économiques... Sur le plan technique et organisationnel, nous avons connu une réelle progression qui nous assure un contexte professionnel sécurisant. Néanmoins, sur le plan humain, nous devons faire face à des enjeux managériaux nouveaux prenant en compte les nouvelles générations et leurs besoins bien différents de leurs aînés. La prise en compte des facteurs humains doit nous permettre de nous améliorer mais peut également engendrer un bouleversement de notre modèle.

La perspective de recherche paraît immense. Afin de trouver les pistes de travail nécessaires à la réflexion, il nous faut identifier en quoi le jugement est un facteur déterminant de la vulnérabilité ou de la fiabilité de l'action de l'officier de sapeurs-pompiers. Les préconisations doivent permettre d'acculturer notre milieu professionnel aux impacts du jugement sur l'action. Les processus du jugement étant définis, il est plus facile de les intégrer, de s'en détacher ou de s'en prémunir.

La première partie de notre mémoire présente les concepts de jugement et de décision sous l'angle philosophique et psychosocial. La deuxième partie expose la démarche mise en œuvre afin d'identifier ce qui peut vulnérabiliser ou fiabiliser notre action au travers de l'impact du jugement. Cette deuxième partie dégage également les pistes utiles à développer dans les services d'incendie et de secours afin d'intégrer les facteurs humains à notre environnement professionnel contribuant ainsi à une amélioration de nos organisations.

Nous ne pouvons prétendre préconiser « ne jugez point et vous ne serez point jugés » (Saint Luc) car les ressorts du jugement sont intrinsèquement liés à l'humain et à sa représentation du monde. Aussi, le jugement est permanent. Si nous ne pouvons-nous soustraire au jugement, celui-ci doit être étudié et intégré à l'environnement de l'officier de sapeurs-pompiers pour fiabiliser son action professionnelle au quotidien qu'elle soit opérationnelle ou fonctionnelle.

TITRE 1 : PRESENTATION THEORIQUE DES CONCEPTS PSYCHOSOCIAUX ET PHILOSOPHIQUES

1.1. Jugement : une question nouvelle chez les sapeurs-pompiers

1.1.1. Valeurs, fondement du jugement

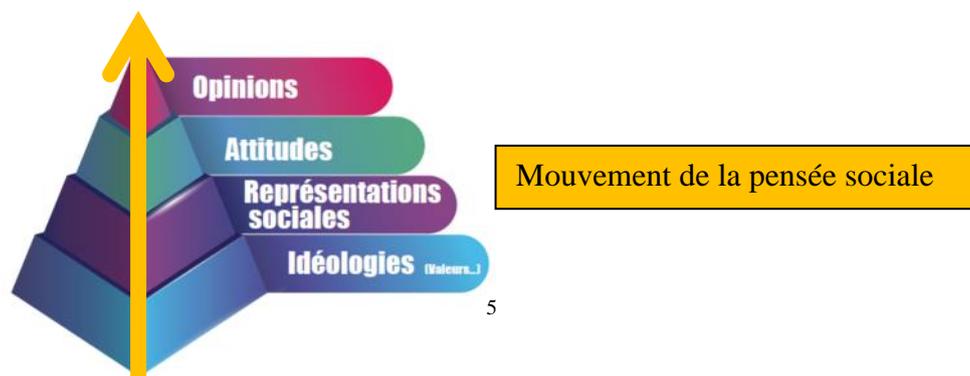
Le jugement est au cœur de notre sujet. Il a, jusqu'alors, été peu étudié, étant un sujet plutôt « non-dit ». Néanmoins, le jugement est prégnant dans notre environnement professionnel, peut-être plus que pour une autre profession du fait de la particularité de nos missions.

75% d'un panel de 277 officiers provenant de SDIS différents estiment que le jugement impacte le climat, l'ambiance, voire mêmes leurs actions.⁴

Le jugement prend racine dans les valeurs intrinsèques de chacun. Elles orientent des représentations sociales qui, confrontées à la réalité des situations, vont fonder pour chacun des opinions et des attitudes.

En effet, les valeurs représentent le socle du jugement car elles le conditionnent. Parmi elles, celles dites « primaires » ou « idéologiques » issues de l'éducation et de l'histoire d'un individu orientent les représentations sociales propres à chacun. Elles sont solides et ancrées profondément. Elles impactent fortement les représentations sociales et donc les opinions qui peuvent en découler. L'individu se sent d'autant plus légitime à juger que ses valeurs primaires sont en jeu. Elles ne changent pas ou peu au cours de la vie et ne peuvent fluctuer que par la survenance d'un évènement majeur (ex : mort d'un enfant sur intervention qui peut remettre en cause la notion d'engagement du sapeur-pompier pour sauver des vies, il finit par considérer que son travail ne sert à rien, il s'en détache). Ces représentations sociales guident notre avis, notre ressenti quant à la situation vécue. Michel-Louis Roquette démontre dans le schéma qui suit comment fonctionne notre pensée quand elle interprète un évènement via le socle des valeurs, les représentations sociales, les attitudes et les opinions.

Le jugement est donc issu de ce cheminement.



⁴ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

⁵ Schéma d'organisation de la pensée. Michel Louis Roquette : La pensée sociale, perspectives fondamentales et recherches appliquées

Aussi, il est intéressant de constater que les valeurs ont un impact déterminant sur le jugement qu'il soit porté, reçu, issu des autres ou de soi-même.

Dans notre profession, les facteurs humains conditionnent notre environnement professionnel, notre action et donc notre efficacité. Malheureusement ils n'ont été que trop peu explorés alors que tout laisse à penser qu'ils occupent une place prédominante dans notre façon d'agir. D'ailleurs, 99% des officiers de sapeurs-pompiers déclarent avoir été soumis au jugement d'un collègue au cours de leur carrière⁶.

1.1.2. Valeurs partagées ou non

Si les valeurs occupent une telle place dans le jugement qui peut être porté, il est nécessaire d'observer ce qu'elles sont et si elles sont partagées par les agents, la corporation et les différentes générations. En effet, si elles fondent l'individu et son jugement, des valeurs communes peuvent permettre de gagner en efficacité par la reconnaissance du groupe, de ses pairs, par une communication et une compréhension facilitées par l'utilisation d'un langage et d'un code commun.

1.1.2.1. Valeurs de l'individu

L'environnement familial, social et affectif fondent les valeurs dites primaires d'un individu et le caractérisent. Chacun d'entre nous porte des valeurs dont certaines sont fondatrices car portées depuis l'enfance ou l'adolescence. Elles sont façonnées par l'éducation tout au long de notre existence. Profondément ancrées, elles sont souvent transmises par les ascendants et cultivées par le milieu social. Ces valeurs peuvent être vécues de façon consciente ou non dans les actions du quotidien. Elles fondent le socle d'un individu.

Sur le plan étymologique, « valeur » vient du latin « valor » dérivé de « valere » qui signifie être fort, avoir de la vertu.

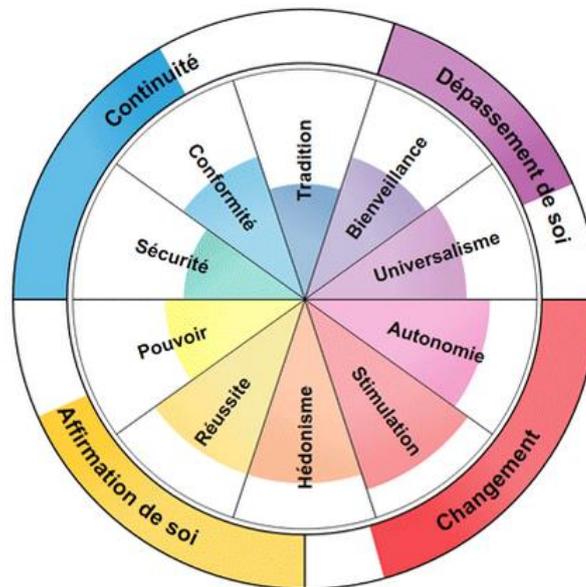
Chaque individu détient son « ADN de valeurs » qui lui est propre, valeurs trans-situationnelles, qui se révèlent quel que soit le contexte (opérationnel ou fonctionnel). En effet, chacun s'appuie sur plusieurs d'entre elles qui occupent une place plus ou moins importante les unes par rapport aux autres. Elles sont hiérarchisées et de fait elles guident le jugement et plus spécifiquement les opinions, les attitudes, les choix ; les choix personnels et professionnels. Pour certaines personnes, une valeur prédominante sur les autres va orienter le cheminement de vie et pourquoi pas le choix du métier.

« Le sociologue Shalom Schwartz met en évidence 10 valeurs majeures liées aux besoins humains, hiérarchisées, elles-mêmes regroupées dans 4 ensembles opposés 2 à 2. Cet ensemble de valeurs est représenté sous un schéma circulaire dénommé *circumplex* qui met en évidence les relations de compatibilité ou de conflit. »⁷. Chaque individu dispose d'un panel diversifié de valeurs. Il en détient parfois plusieurs qui se situent sur le même champ d'action. Leur ordonnancement peut parfois influencer sur le choix de la profession. Aussi, les personnes

⁶ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

⁷ Mémoire FAE chef de groupement 2016 « Discerner l'organisation, transcender l'individu : vers l'émergence de valeurs partagées chez les agents des SDIS »

qui choisissent des métiers d'uniforme auront tendance à partager des valeurs de bienveillance, de conformité, de tradition et de sécurité.



8

Nous notons que les sapeurs-pompiers partagent ces valeurs qui s'étendent sur les champs de la continuité et du dépassement de soi.

1.1.2.2. Valeurs de la corporation

Si chaque individu est doté d'une variante singulière de valeurs, peut-on estimer qu'il est nécessaire que des valeurs soient partagées par un groupe pour son bon fonctionnement, qui plus est dans une corporation ? L'Homme est singulier par rapport à sa hiérarchie des valeurs.

Le monde des sapeurs-pompiers est désigné comme une corporation singulière où les individus entretiennent des liens forts entre eux, allant parfois jusqu'à employer le mot « famille ». Aussi dans un centre de secours, les agents se reconnaîtront dans leurs collègues et parleront souvent de frères ou de pères au sens de pairs. L'émergence de corps communaux dès 1790 contribue à cet ancrage historique du corps et des sapeurs-pompiers qui se rejoignent, se reconnaissent pour agir ensemble dans l'intérêt de la cité afin de lutter contre les fléaux constitués par les feux.

Il est communément acquis que les valeurs que porte la corporation sont également issues des valeurs de la République et de l'intérêt général. La corporation entière est portée notamment par des valeurs de courage, de respect et d'altruisme qui permettent d'assumer les missions exigeantes liées à l'urgence. Il faut souligner que l'évolution sociétale engendre des missions qui évoluent vers la prise en compte de détresses sociales éloignées des missions historiques des sapeurs-pompiers et de leur identité. Ce glissement vers des missions éloignées de

⁸ Circumplex de Shalom Schwartz - 1996

l'urgence peut être à l'origine d'un conflit de valeurs pour l'agent pouvant engendrer un mal-être du fait qu'il ne se reconnaisse plus dans le métier qu'il a choisi.

1.1.2.3. Valeurs de l'officier de sapeurs-pompiers

Outre les devises historiques mettant en avant des valeurs de courage et de dévouement, les différentes études du Colonel Bruno Beaussé en la matière amènent vers un socle commun de valeurs partagées par les officiers de sapeurs-pompiers. Les cinq valeurs qui se détachent sont le respect, le courage, l'exemplarité, l'adaptabilité et le fait d'être « donneur de sens ». Il évoque la nécessité de « faire comprendre aux officiers en charge de personnels, que ce soit dans des situations opérationnelles ou fonctionnelles, que la complexité de leur charge peut les amener à prendre des décisions qui les placent dans des situations délicates »⁹ ; « L'officier est l'interface de nombreuses influences qui l'obligent à être un homme bien « ancré » avec des bases solides »¹⁰. Les valeurs communes aux officiers de sapeurs-pompiers sont d'ailleurs affichées sur les murs de l'ENSOSP depuis 2006 de telle sorte à définir une éthique, un code moral, une conscience collective à partager.

Les valeurs définies comme essentielles pour l'officier de sapeurs-pompiers revêtent néanmoins des définitions différentes en fonction du niveau de grade de l'officier.

Aussi, en matière de courage, un jeune lieutenant l'associera au courage d'emmener des hommes au feu tandis qu'un colonel considérera le courage comme étant la qualité d'assumer une décision non populaire. Nous parlerons de subjectivité fonctionnelle qui peut engendrer une vision différente d'une même valeur par des individus différents.

Il faut noter que les valeurs partagées par les officiers de sapeurs-pompiers sont non négociables sur le plan éthique. Pour exemple, plus un officier est en responsabilités, plus il est exposé au jugement et plus il doit se montrer exemplaire sous peine d'une perte de légitimité ou de sentence du collectif. La notion d'exemplarité qui s'impose à tout sapeur-pompier et notamment à un officier a été renforcée par la loi déontologie du 16 mai 2017 qui fait référence à l'obligation de probité. Dans une ère de quête de justice sociale et de transparence de la vie publique, cette obligation de probité s'impose à tout fonctionnaire qui, dans le cadre de ses fonctions, doit être exemplaire sur le plan social mais également sur le plan personnel. Son service tout entier doit être tourné vers le public pour lequel il s'est engagé et il ne peut tirer profit à titre personnel de sa situation de fonctionnaire. Les sapeurs-pompiers bénéficient d'une popularité établie auprès de la population qui renforce cette obligation d'exemplarité.

1.1.2.4. Valeurs générationnelles

Si les valeurs ont un impact sur le jugement, les différentes générations qui se côtoient dans le cadre du travail portent-elles les mêmes valeurs ? Elles ont des attentes quant aux générations

⁹ « Traité de valeurs à l'usage des sapeurs-pompiers » Colonel Bruno Beaussé

¹⁰ « Traité de valeurs à l'usage des sapeurs-pompiers » Colonel Bruno Beaussé

qui l'entourent. Les plus jeunes attendent des seniors une transmission de l'expérience, tandis que les anciens attendent l'impulsion et l'énergie des plus jeunes.

Les jugements sont portés par des valeurs inhérentes à l'époque dans laquelle l'individu grandit et évolue. Existe-il une congruence intergénérationnelle et / ou des congruences générationnelles ? Quatre générations se côtoient au travail. Malgré cette diversité, les agents partagent un même but qui est de s'engager pour un service public porteur de valeurs fortes comme nous l'avons vu précédemment.

Les valeurs dites « sapeurs-pompiers » fondées sur le courage, le respect, la loyauté, l'exemplarité sont généralement incarnées à titre individuel par chacun d'entre eux¹¹. Néanmoins, ces quatre générations portent des caractéristiques singulières qui sont à prendre en considération pour le management de celles-ci.

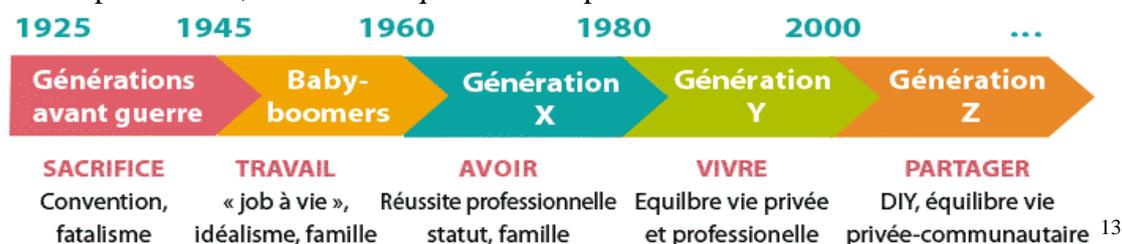
L'appartenance générationnelle impacte le jugement porté sur et par les autres.

Ces différences générationnelles peuvent être à l'origine de tensions ou d'incompréhensions dans le cadre des relations de travail que le manager doit gérer. A l'inverse, cette diversité est à la fois enrichissante et complémentaire laissant à chacun l'opportunité de trouver sa place dans une organisation équilibrée.

Indépendamment de l'âge et de l'expérience, toutes les générations aspirent aux mêmes attentes au travail¹² :

- collaboration : travailler en équipe ;
- formation : apprendre et choisir ;
- inspiration : réfléchir, s'épanouir ;
- socialisation : tisser des liens ;
- performance : utiliser les bons outils pour de meilleurs résultats.

Si les valeurs sont propres à chaque individu, certaines valeurs s'inscrivent dans un modèle générationnel. Les jugements, opinions, attitudes sont-ils orientés par ces valeurs générationnelles ? L'action professionnelle peut-elle être guidée par des valeurs générationnelles ? Le vécu d'un même contexte social, sociétal, environnemental ou culturel par des individus différents lors de la même période de vie produit un terrain propice à partager certaines valeurs et notamment les valeurs de travail. Nous pouvons observer pour la génération des vétérans (nés dans les années 1920-1945), maintenant à la retraite, que leur rapport au travail était empreint de respect de la hiérarchie et de dévotion au travail. En effet, la génération dite des vétérans dans un contexte de seconde guerre mondiale développe des valeurs de patriotisme, de sacrifice qui ont un impact sur le travail.



¹¹ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

¹² Mémoire DDA 2017 « Du management des générations au management intergénérationnel » Colonel Olivier Lhote

¹³ Frise « 5 générations de travailleurs » (étude Afertercampus) « DIY Do It Yourself »

Nous nous intéressons plus particulièrement aux 4 générations qui travaillent au sein des SDIS en 2018 ; à leurs valeurs fondant leur jugement et aux actions professionnelles induites et propres à chaque génération : les baby-boomers (nés entre 1946-1964), la génération X (1965-1980), la génération Y (1981-2000) et la génération Z (début années 2000) :

- les baby-boomers nés après-guerre dans un contexte de plein emploi et de croissance économique accordent une grande importance à la valeur de conformité traduit par un respect des règles. Les sapeurs-pompiers de cette génération sont particulièrement attachés au respect dû à la hiérarchie. Ils pourront porter un jugement négatif sur un jeune collègue qui commet une erreur protocolaire.
- la génération X prône des valeurs d'autonomie. Les individus de cette génération peuvent remettre en question l'autorité. Ils aiment être confrontés à des défis et au changement. Aussi, les sapeurs-pompiers de cette génération accordent plus d'importance à la compétence qu'au grade.
- la génération Y se caractérise par des valeurs d'accomplissement de soi, de devoir civique et d'optimisme. Cette génération accorde une valeur plus importante à la famille qu'au travail. Néanmoins, elle est attachée à un travail bien fait dans un cadre respectueux. La bienveillance est une valeur prédominante pour cette génération.¹⁴
- la génération Z, née à l'époque des réseaux sociaux, est dite « génération zapping ». Elle diversifie les activités et les superpose. Cette génération s'adapte au changement et aime en être à l'initiative. Ils sont créatifs et n'hésitent pas à faire bouger un certain « cadre ». Les sapeurs-pompiers de la génération Z partagent l'information et la font circuler, ils ont une grande faculté à travailler en réseau. Ils peuvent paradoxalement être les plus isolés, « accaparés » par leurs écrans.

La génération d'appartenance reproduit globalement des valeurs qui impriment les représentations sociales de générations d'individus et de générations de sapeurs-pompiers. Certaines disparités ou tensions peuvent se dégager de cette diversité. Pour exemple, les baby-boomers et les personnels issus de la génération X acceptent difficilement cette invasion d'écrans dans le cadre du travail et répriment facilement les utilisations abusives faites par les générations Y et Z, bien qu'ils puissent parfois reconnaître leur utilité.

Le jugement est donc aussi façonné par l'âge et par la génération. Par ailleurs, le bénéfice de l'expérience des plus anciens implique un jugement systématique envers les plus jeunes qui doivent être « validés », « adoubés » par leurs aînés pour être intégrés par le collectif. Les plus jeunes peuvent également porter un jugement critique sur leurs aînés, notamment s'ils sont confrontés à des difficultés qu'ils n'arrivent pas à régler, voire en cas de manque d'exemplarité ou de d'absence de transmission de leur savoir.

A contrario, les aînés peuvent être considérés comme des pairs ou des exemples par les plus jeunes dès lors qu'ils sont exemplaires au travail et qu'ils transmettent leur expérience au plus jeune. Le jugement positif des pairs encourage le plus jeune à poursuivre les actes qu'il entreprend dans le milieu professionnel.

¹⁴ Sondage IFOP 2011 réalisé par le ministère de l'éducation nationale

Parmi les officiers, les plus jeunes peuvent redouter le jugement des plus anciens ou plus gradés. En effet, ils doivent agir, être efficaces alors qu'ils ne disposent pas de l'expérience sur laquelle s'appuient les plus expérimentés parfois moins gradés.

Par ailleurs, un officier plus expérimenté peut craindre le jugement des plus jeunes car il est sensé savoir, connaître du fait de son expérience.

En quoi ce jugement impacte-t-il l'action professionnelle de cet officier ? En quoi est-ce déterminant d'une action fiable ou vulnérable ?

Après avoir abordé le jugement au travers des valeurs, il apparaît nécessaire de l'étudier sous l'angle psychosocial.

1.1.3. Jugement de soi et des autres

Le jugement est un facteur qui influence les attitudes et les réactions. La crainte du jugement de l'autre peut orienter consciemment ou inconsciemment un comportement ou une action. Le milieu psychosocial parle de « désirabilité sociale »¹⁵ : l'individu adapte en permanence son comportement face à un interlocuteur ou un auditoire. Il répond, ou essaie de répondre de façon inconsciente aux attentes de son interlocuteur. L'Homme, être social par essence, aime plaire à l'autre. Notre liberté d'agir serait-elle conditionnée ou entravée par la peur ou l'intégration du jugement de l'autre ? Plus spécifiquement, quels sont les impacts de l'estime de soi, du jugement des autres et du contrat psychologique sur l'action professionnelle ?

1.1.3.1. Confiance en soi et estime de soi

La confiance en soi et l'estime de soi sont deux concepts différents qui occupent néanmoins un terrain commun en matière de facteurs humains. L'action, ou l'envie d'agir, sera d'autant plus encouragée que l'individu disposera d'une bonne estime de lui-même et d'un niveau de confiance suffisant.

L'estime de soi se définit par le jugement ou l'évaluation faite de soi-même par rapport à ses propres valeurs. Lorsqu'un individu accomplit une action qui répond à la norme de ses valeurs, il ressent une valorisation, voire un accomplissement. Néanmoins, quand l'action n'est pas en adéquation avec ses valeurs, survient une baisse d'estime de soi. L'individu est seul face au réel ordonnancement de ses valeurs intrinsèques et le jugement de soi est alors sans appel.

La confiance en soi qui intègre l'estime de soi, est un terme qui désigne le jugement ou l'évaluation faite d'un individu en rapport à ses propres capacités. S'il se sent apte à effectuer une action, l'individu sera libre d'agir et encouragé à mener cette action. Il aura confiance en sa capacité d'agir, de réagir, de penser, de prendre des décisions et de les assumer.

Ces notions de confiance et d'estime de soi sont issues de la lecture d'un mémoire relatif à la confiance.¹⁶

Il est important que l'individu dispose d'un bon niveau de confiance et d'estime de lui-même pour conforter les actions menées et alimenter à nouveau son quota de confiance. Il s'agit

¹⁵ Entretien Marc Riedel

¹⁶ Mémoire FAE Chef de Groupement 2017-2 « La confiance au sein des équipages en intervention, une capacité de résilience organisationnelle ? »

d'un cercle vertueux au bénéfice de l'individu. Un officier de sapeurs-pompiers qui a, par exemple, conduit une opération de secours ou un groupe de travail avec réussite dispose d'un meilleur niveau de confiance quand il renouvelle rapidement l'expérience.

Par ailleurs, des études psychosociales¹⁷ démontrent que la confiance en soi est certes déterminante pour mener une action, mais poussée à l'excès, la sur-confiance devient néfaste au discernement et à une action éclairée et efficace. Pour un officier de sapeurs-pompiers, cette sur-confiance peut engendrer un manque de discernement à l'origine d'actions ou de décisions mettant en danger des vies humaines sur le théâtre d'opérations de secours.

1.1.3.2. Jugement des autres : le « jugement social »

Le jugement des autres s'appuie sur les valeurs intrinsèques de l'individu en tant que « juge » ou « jugé ». Cet individu s'inscrit dans un groupe, une organisation qui induit des interactions entre personnels. Aussi, les notions de confiance interpersonnelle et de confiance organisationnelle sont déterminantes dans le jugement et les impacts de celui-ci. Notre activité opérationnelle ou fonctionnelle s'effectuant en équipe. Le jugement peut également être biaisé, orienté ou conditionné par la confiance interpersonnelle qui a une place toute particulière dans nos organisations. Notre organisation répond d'ailleurs à cette dynamique d'équipe mais qu'en est-il de la confiance organisationnelle dans les SDIS ?

La confiance en soi conditionne en grande partie la confiance que les autres donnent. En effet, le fait d'avoir confiance en soi inspire la confiance des autres¹⁸. Par ailleurs, la confiance instaure un climat fiable qui réduit l'incertitude et favorise l'action. L'absence ou le peu d'hésitation permet d'être dans l'état d'esprit d'agir, d'être en mouvement, de trouver des solutions, porter des projets... L'équipe doit être dans un très bon climat de confiance interpersonnelle afin de fonctionner de façon optimale pour produire la meilleure prestation. Aussi, la concurrence peut être nuisible à l'esprit positif de production et d'intelligence collective au profit du service. Il est à noter que le système hiérarchique et pyramidal des SDIS induit de fait un climat de concurrence entre agents qui prétendent aux mêmes avancements. 20% ne placent pas la valeur de loyauté dans les valeurs les plus partagées avec leurs collègues¹⁹. Aussi, l'action professionnelle est retenue du fait de la méfiance qui peut parfois se dégager des relations entre collègues. Selon Marc Riedel : « l'officier de sapeurs-pompiers se situe à la frontière entre d'un côté un groupe opérationnel qui va le juger avec défiance en se basant notamment sur une culture opérationnelle qui n'est pas fondée sur la conformité ni la moralité et de l'autre côté par l'administration avec des critères d'inclusion sociale clairs et explicites basés majoritairement sur la conformité et la soumission à l'autorité », cet antagonisme est une source de mal être. Selon la définition du sociologue Michel Crozier²⁰ l'officier peut donc être considéré comme un marginal sécant, c'est-à-dire « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec

¹⁷ « Psychologie sociale, l'individu et le groupe » Serge Netchine

¹⁸ « Psychologie sociale, l'individu et le groupe » Serge Netchine

¹⁹ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

²⁰ « L'acteur et le système » Michel Crozier

les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes voire contradictoires ».

La confiance organisationnelle se définit comme la confiance des agents en l'organisation. Elle permet à l'agent d'agir sereinement avec moins de crainte du jugement porté sur lui par sa structure. Il s'avère que le droit à l'erreur pratiqué dans les organisations à haute fiabilité organisationnelle²¹ comme la NASA, les CNPE ou l'industrie de l'aéronautique renforce cette confiance. Elle encourage les agents à prendre des initiatives tout en fiabilisant l'action collective. En effet, l'erreur commise par l'un est profitable à tous les autres qui ne l'ont pas faite mais qui auraient pu la commettre faute d'information. L'humain commet des erreurs qui sont parfois permises par le système qui ne dispose pas suffisamment de garde-fous. Le fait de rendre compte de l'erreur sans crainte de la sanction permet à l'organisation de mettre en œuvre des actions correctives et des barrières pour que l'évènement redouté ne survienne plus. Le système, alors plus vertueux, autorise une vraie amélioration continue et une fiabilisation de l'action menée, l'organisation devient apprenante.

Culturellement et historiquement, le droit à l'erreur ne fait pas partie intégrante du milieu sapeurs-pompiers. L'erreur est souvent assimilée, à tort, à la faute qui revêt un caractère intentionnel. L'armée de l'air, quant à elle, pratique la dépénalisation de l'erreur. L'objectif est d'identifier un dysfonctionnement du système pour proposer une action corrective. Elle distingue :

- l'erreur, écart à la règle à caractère non intentionnel ;
- la faute, écart à la règle à caractère intentionnel mais permettant d'atteindre l'objectif escompté ;
- la violation, écart à la règle au caractère intentionnel et n'ayant pas comme intention d'atteindre l'objectif escompté.

Il est évident que plus l'agent sera expérimenté, moins il pourra se prévaloir de la faute pour justifier un manquement. Il pourra alors s'exposer à la sanction.

Suivant la gravité des faits, elle peut l'être sur le plan disciplinaire ou/et pénal.

Dans les SDIS, **75% des officiers de sapeurs-pompiers sondés déclarent qu'ils évoluent dans un climat de méfiance ou de confiance mitigée** (définie par une ambiance, un historique qui peut impacter l'action professionnelle). Seuls 25% définissent une confiance pleine et entière²². Le manque de confiance et l'absence de droit à l'erreur ne permettent pas à l'officier de sapeurs-pompiers d'agir en toute liberté et peut inhiber l'esprit d'initiative. De plus, son devoir d'exemplarité renforce souvent l'idée que l'erreur n'est pas admise. « Nous sommes dans un système qui nous enjoint à être infaillibles alors que nous sommes conscients que nous sommes faillibles individuellement. Cette injonction paradoxale génère de l'anxiété face au jugement des pairs »²³.

²¹ HRO = High Reliability Organizations

²² Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

²³ Entretien Marc Riedel

Toute action est contrainte et orientée par les attendus de la structure dans laquelle elle s'inscrit. L'officier de sapeurs-pompiers passe un contrat psychologique avec sa structure qui peut être qualifié de minimum attendu par chaque partie prenante.

1.1.3.3. Critère fondamental du jugement : le « contrat psychologique »

L'engagement dans un métier tel que celui de sapeur-pompier nécessite d'établir un contrat psychologique entre l'agent et l'établissement. En effet, le SDIS attend de l'officier de sapeurs-pompiers qu'il soit disponible, apte physiquement et psychologiquement, mais aussi qu'il détienne un bon niveau de formation pour effectuer ses missions au quotidien. Il doit également respecter un certain nombre de valeurs (loyauté, exemplarité, adaptabilité)²⁴. L'agent attend en retour de la structure, en plus d'une rémunération, une certaine reconnaissance par l'intérêt du travail et le niveau de responsabilité confié. En grande majorité, les sapeurs-pompiers se sont engagés pour « décaler ». Tous le diront, c'est une des principales motivations à leur engagement.

En plus de ces critères visibles et fondamentaux, existent des critères implicites qui fondent également ce contrat psychologique entre l'officier de sapeurs-pompiers et son contexte professionnel.

Marc Riedel, sociologue et chercheur, a identifié un écart entre les attendus de l'agent et la réalité rencontrée. En effet, l'image renvoyée par les sapeurs-pompiers est la lutte contre le feu. Néanmoins, force est de constater que la mission principale des SDIS est le Secours A Personnes (SAP) pour environ 70 à 80% de son activité opérationnelle. De plus, les missions de SAP dérivent vers des missions de détresse sociale éloignées des situations pour lesquelles les sapeurs-pompiers ont été formés. Marc Riedel évoque la nécessité de rétablir un contrat psychologique sincère entre les différentes parties. Chacun doit verbaliser ce qui est fondamental dans l'exercice de la profession. Dès lors que certaines attentes seront non verbalisées, le jugement se fera selon des critères inadaptés.

Selon cette thèse du contrat psychologique, la « culture du non-dit » doit être combattue pour que chacun puisse exprimer ses fondamentaux et les mettre en perspective avec la réalité vécue²⁵. Il apparaît important que la réalité du terrain soit décrite et expliquée aux candidats dès le recrutement, pour qu'il n'y ait pas de distorsion entre l'idéal professionnel et la réalité du terrain. « Sinon, l'idéal professionnel peut devenir persécuteur car il disqualifie sans arrêt le réel, l'agent s'imagine ne pas être à la hauteur de la tâche qui lui est confiée. Il se sent obligé de réaliser des tâches pour lesquelles il n'est pas en accord. Ce n'est, du coup, pas le réel qui doit être revu mais plutôt l'idéal professionnel. C'est le propre des métiers qui nécessitent un véritable engagement associant, une préparation psychologique et physique. »²⁶.

²⁴ Enquête terrain mémoire « Influence du jugement sur l'action de l'officier »

²⁵ Entretien avec Bernard Benattar (philosophe du travail)

²⁶ Entretien avec Bernard Benattar (philosophe du travail)

1.1.4. Approche philosophique

Nous nous sommes interrogés sur la nécessité d'intégrer une approche philosophique dans l'influence du jugement sur l'action professionnelle des officiers de sapeurs-pompiers. Dans le travail de recherche réalisé, la philosophie présente l'avantage de pouvoir rediscuter ce qui paraît indiscutable et de rendre contestable ce qui paraît assuré. Socrate²⁷ la définit par la capacité à s'affranchir des idées toutes faites, à poser des questions inattendues, à penser par soi-même. Platon²⁸ allait même jusqu'à dire qu'il n'y a « pas de salut pour l'espèce humaine tant que les philosophes ne seraient pas rois des cités ». La philosophie apporte la subjectivité nécessaire grâce à la critique conduisant *in fine* à la fiabilisation et à l'amélioration de nos organisations.

La philosophie n'apparaît donc pas comme un corps de doctrines mais plutôt comme une aptitude à décrypter et à créer des concepts²⁹. Elle ne s'oppose pas aux sciences du management, mais apparaît plutôt comme étant complémentaire. « La question du sens, et donc des valeurs, doit toujours être posée, afin d'éviter la submersion par une mer de réalités et de faits qui mène au désenchantement absolu et qui peut provoquer une délégitimation des sciences de l'organisation. »³⁰.

Ainsi, afin que nos services d'incendie et de secours fassent sens, il leur est nécessaire à la fois de s'incarner et de se représenter, en particulier sur le plan identitaire (cérémonies, logo, compétitions sportives, drapeau...). Les valeurs sont les principes fondamentaux qui guident la vie de l'organisation (*a fortiori* d'un SDIS) et les comportements de chacun des agents qui la composent. Cela peut se traduire par une charte des valeurs ou le mot de la semaine à l'ENSOSP.

Après avoir démontré l'intérêt de l'approche philosophique, nous nous interrogeons sur trois concepts. Ils ne sont, certes, pas exhaustifs mais nous permettent de mieux comprendre les mécanismes de l'influence du jugement sur l'action de l'officier de sapeurs-pompiers : comment bien exercer son autorité ? Est-ce que l'officier prend ses décisions en son « âme et conscience » ? Quelle différence entre choisir et décider ?

Tout d'abord, selon Michel Foucault³¹, l'autorité managériale, ou gouvernement des autres, ne peut s'exercer que par ce préalable qu'est le gouvernement de soi. Il évoque un rapport qu'il s'agit d'instaurer de soi à soi (commandement, domination, maîtrise, gouvernement) afin de pouvoir gouverner, prendre de l'ascendant sur les autres, réagir aux événements du monde de manière efficace et correcte... C'est pourquoi, il est important de bien se connaître, le complément éthique de la connaissance de soi étant le souci de soi, ce qui est différent du narcissisme, de l'hédonisme ou de l'égoïsme. Se soucier de soi est le préalable au fait de se soucier des autres. Le gouvernement de soi et le gouvernement des autres sont intimement

²⁷ Socrate, Ve siècle av. J.-C., est un philosophe de la Grèce antique

²⁸ Platon, Ve siècle av. J.-C., est un philosophe de la Grèce antique, il est un des disciples de Socrate

²⁹ Entretien avec le Commandant Olivier Freyermuth

³⁰ « Essai sur les données philosophiques du management » Ghislain Deslandes

³¹ Michel Foucault, né le 15 octobre 1926 à Poitiers et mort le 25 juin 1984 à Paris, est un philosophe français dont la réflexion s'attache aux rapports entre pouvoir et savoir

liés. Encore faut-il, selon Michel Foucault, que celui qui aspire au gouvernement des autres dise vrai « il faut dire le vrai sur soi-même » et user ses capacités de franc-parler, ce qu'il appelle la *parrêsia* (franchise, ouverture de parole, ouverture d'esprit, ouverture de langage, liberté de parole), soit pour « dire ce qu'on a à dire, dire ce qu'on a envie de dire, dire ce qu'on pense, parce que c'est nécessaire, parce que c'est utile, parce que c'est vrai. »³².

Le deuxième concept est de savoir si l'officier prend ses décisions en son « âme et conscience », ce qui apparaît comme le cœur de notre sujet. Deux approches philosophiques s'opposent à ce sujet, il s'agit du déterminisme et de l'existentialisme.

Le déterminisme se définit comme étant un principe suivant lequel tout événement est l'effet nécessaire d'une cause antérieure³³. Le sentiment de liberté ne serait donc qu'une illusion, due à l'ignorance des causes : nous croyons avoir librement choisi de devenir officier de sapeurs-pompier alors que notre naissance, notre éducation, notre milieu social... nous y ont conduit.

La critique du déterminisme repose essentiellement sur la notion de libre arbitre, synonyme de liberté, qui désigne le pouvoir de choisir de façon absolue, en étant donc à l'origine de ses actes. Le sujet libre est sensé pouvoir choisir de lui-même sans être influencé. Le libre arbitre implique un certain contrôle de soi, de ses pensées et de ses émotions pour agir ou s'abstenir. Il s'agit de l'existentialisme. Sartre³⁴ insiste sur le fait que non seulement les humains sont libres à tout instant de choisir, mais aussi qu'ils sont « condamnés à être libres », il est impossible d'en être autrement selon lui. Pour illustrer ses propos, Sartre pense que l'homme existe d'abord en tant qu'Homme (existence), et qu'il se définit ensuite par ses choix et ses actes (essence) : nous avons choisi, par notre libre arbitre, notre orientation professionnelle, notamment celle de d'accéder au métier de sapeur-pompier.

Kant³⁵ fait la synthèse de ces deux concepts philosophiques en expliquant que « l'homme n'est libre que par la morale », la liberté relève de l'obéissance à une règle que l'homme s'est lui-même fixé. Cette morale kantienne rejoint les notions d'éthique et de valeurs citées précédemment pour notre corporation au travers notamment du respect des engagements et d'une conformité à soi-même. Les prises de décision sont donc réalisées en « âme et conscience » si l'officier est en accord avec lui-même et avec l'autonomie qu'il s'est donné par rapport au contrat psychologique, défini au préalable.

Enfin, l'officier est amené à choisir et à décider. Quelles différences existe-t-il entre ces notions ? L'approche philosophique nous permet d'y répondre. Selon Charles Pépin³⁶, choisir, c'est choisir logiquement, rationnellement, après un examen qui réduit l'incertitude. Nous n'avons pas alors besoin de confiance en nous même : savoir réfléchir et calculer correctement suffisent. Choisir, c'est se reposer sur des critères rationnels pour armer le bras

³² Extrait d'une conférence donnée par Michel Foucault en 1982

³³ Entretien avec le médecin psychiatre Bougault

³⁴ Jean-Paul Sartre, né le 21 juin 1905 à Paris et mort le 15 avril 1980, est un philosophe français, représentant du courant existentialiste

³⁵ Emmanuel Kant, né le 22 avril 1724 à Königsberg, capitale de la Prusse-Orientale, et mort le 12 février 1804, est un philosophe allemand, fondateur du criticisme et de la doctrine dite « idéalisme transcendantal »

³⁶ « La confiance en soi » Charles Pépin

de l'action. La définition de différentes situations envisageables, les travaux de prévention/prévision, l'expérience, la montée en compétences... sont autant d'éléments permettant à l'officier d'anticiper, de limiter la zone d'incertitudes et donc de choisir en toute connaissance de cause.

Néanmoins, l'essence même de notre profession consiste à être confronté à de nombreuses situations où le doute et l'incertitude sont prégnants voire caractéristiques : « les sapeurs-pompier ne sont jamais aussi bons que dans l'urgence ». Il importera, alors non plus de choisir (savoir avant d'agir) mais, de décider, en compensant l'insuffisance de ces éléments d'anticipation par l'usage de sa liberté, en agissant avant de savoir. Toujours selon Charles Pépin, la question de la décision se pose lorsque les ressources de notre raison sont épuisées et qu'une part d'incertitude demeure. Pour exemple, l'officier est amené à prendre des décisions sur une opération de secours alors qu'il n'est pas en capacité de maîtriser l'ensemble des éléments qui la composent ou par une charge mentale trop élevée. Ces incertitudes conduisent l'officier à avoir des doutes, car en impossibilité d'être certain que le choix sera le bon. Les doutes peuvent même inhiber l'action de l'officier de sapeurs-pompier alors que la situation exige un arbitrage et où l'absence de décision apparaît comme préjudiciable. Plus nous acceptons l'incertitude, plus nous consentons à la possibilité de l'erreur. Kierkegaard³⁷ évoque que « plus la décision est éloignée d'un simple choix rationnel, plus elle demande que nous sachions nous faire confiance. ». Chaque fois que nous prenons une décision en conscience, nous apprenons un peu plus à nous faire confiance. La confiance, le droit à l'erreur et oser décider apparaissent donc comme essentiels dans l'action professionnelle des officiers de sapeurs-pompier.

1.2. Facteurs d'influence de l'action de l'officier de sapeurs-pompier

1.2.1 Décision au cœur de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompier

La prise de décision chez les officiers de sapeurs-pompier apparaît comme un élément prépondérant dans la qualité et l'efficacité des missions de service public qui nous incombent, qu'elles aient lieu sur un terrain d'opération de secours, dans la gestion d'un centre d'incendie et de secours ou d'un groupement, dans les choix de carrière...

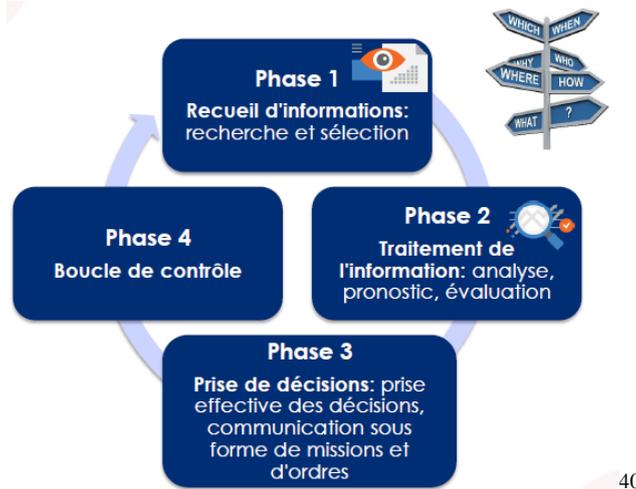
“Oser ou renoncer ?” ; “Y aller ou ne pas y aller ?” ; “Se déterminer et choisir ?”. Tel est le dialogue intérieur présidant les hésitations. Prendre position, annoncer la couleur, opter pour des passages à l'action : tout un enchaînement de comportements qui se met en place dans le cerveau. Les officiers sont amenés à prendre des décisions, en permanence entre certitudes et incertitudes, complexité et instantanéité. Cet exercice périlleux et parfois anxiogène reste la clé du maintien du cap, de l'atteinte et du respect des objectifs.

Le dictionnaire Larousse définit la décision comme étant à la fois un « acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose » mais évoque également la notion

³⁷ Søren Kierkegaard, né le 5 mai 1813 et mort le 11 novembre 1855 à Copenhague, est un écrivain, théologien protestant et philosophe danois, dont l'œuvre est considérée comme une première forme de l'existentialisme

d'autorité, qui peut être incarnée dans le cas présent par l'officier de sapeurs-pompiers comme un « acte par lequel une autorité prend parti après examen ».

D'un point de vue scientifique, la prise de décision correspond « à un processus mental (ou cognitif) de sélection logique parmi les options disponibles. En d'autres termes, cela consiste à faire une évaluation et un choix parmi plusieurs alternatives en concurrence. »³⁸. La prise de décision est une activité cognitive de haut niveau, complexe et élaborée. Nous pouvons distinguer quatre étapes dans le processus de la décision, illustré dans le schéma ci-dessous selon Hogarth et Makridakis³⁹ : le recueil d'informations, le traitement de l'information, la prise de décision et enfin la boucle de contrôle.



L'officier de sapeurs-pompiers n'a pas l'exclusivité dans ce domaine, il peut être assimilé à l'autorité amenée régulièrement à faire des choix. « L'art de gouverner, c'est l'art de choisir »⁴¹, les décisions que nous prenons sont guidées et conditionnées par des principes qui animent notre corporation. Nous tenterons ci-dessous d'éclairer le processus de prise de décision au travers des valeurs évoquées par le Colonel Bruno Beaussé :

- **courage** : l'officier prend des décisions suivies d'actions qui impliquent sa responsabilité. De facto, il doit assumer ces actions, qu'elles soient couronnées de réussite ou non. L'officier « possède [...] une dimension de commandant des opérations et qu'à ce titre, il doit [...] faire montre d'un courage dans la prise de décision. »⁴². L'absence de décision peut également être dommageable.
- **bienveillance** : une attitude généreuse et sincère permet d'instaurer un climat d'ouverture et de confiance. Cet environnement permet à l'officier d'acquérir la confiance nécessaire à la bonne prise de décision en s'appuyant « sur les opinions et idées des autres, mêmes si elles sont contradictoires »⁴³.
- **exemplarité** : « L'exemplarité du chef, c'est de ne rien exiger et de ne rien demander qu'il ne soit capable lui-même de réaliser ». La prise de décision est par conséquent

³⁸ « Executive functions and decision making: A managerial review » Sanjeev SWAMI - 2013

³⁹ « Forecasting and planning : an evaluation » Hogarth et Makridakis - 1981

⁴⁰ Schéma du processus de décision. Hogarth et Makridakis - 1981

⁴¹ Citation de Madame de Girardin ; Les lettres parisiennes, le 21 octobre 1837

⁴² « S'il te plaît, dessine-moi un officier » Colonel Bruno Beaussé

⁴³ « Le savoir-relier, vers un leadership intuitif et relationnel » Valérie Gauthier Paris-HEC

conditionnée par la volonté voire le devoir de bien faire, surtout au travers d'activités comme les nôtres où l'humain est très présent. L'officier qui montre comment il travaille afin que ses équipes puissent s'en inspirer recueille un engagement fort de ses équipes et facilite chez ses collaborateurs les apprentissages de procédures nouvelles.

- adaptabilité : nous évoluons dans un contexte opérationnel ou fonctionnel en perpétuel mouvement, où la curiosité et la capacité d'apprentissage sont primordiales. La rigidité, à ne pas confondre avec la rigueur, est de nature à entraver nos prises de décision et la conduite du changement.
- donner du sens : il apparaît indispensable de devoir accompagner et expliquer la décision afin qu'elle soit d'autant mieux comprise et admise, de surcroît avec les nouvelles générations (Y et Z) « qui veulent un travail signifiant, teinté de créativité et de sens, en cohérence avec leur existence. »⁴⁴. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte son environnement (historique, projet d'établissement, retours d'expériences, réceptionneurs du message...).

La prise de décision semble être un processus complexe qui varie selon l'interprétation des valeurs, nous allons maintenant aborder les facteurs influençant cette décision.

1.2.2. Différents biais décisionnels

Les différentes études réalisées, notamment par Elise Jouanne et par Morgane Lacroix, démontrent que nos décisions font l'objet d'influences diverses et variées : « des facteurs d'ordre cognitifs sont impliqués dans la prise de décision et peuvent l'interférer, de même que les facteurs psychosociaux »⁴⁵. Ces influences peuvent agir positivement ou nuire à nos actions professionnelles.

Afin d'améliorer les performances des officiers de sapeurs-pompiers, il apparaît primordial d'identifier les facteurs d'influence avant de pouvoir réaliser par la suite les préconisations qui limiteront ces effets parasites.

La prise de décision est influencée par trois facteurs (voir schéma page suivante) :

- facteurs contextuels ;
- facteurs individuels ;
- facteurs psychosociaux.

1.2.2.1. Facteurs contextuels

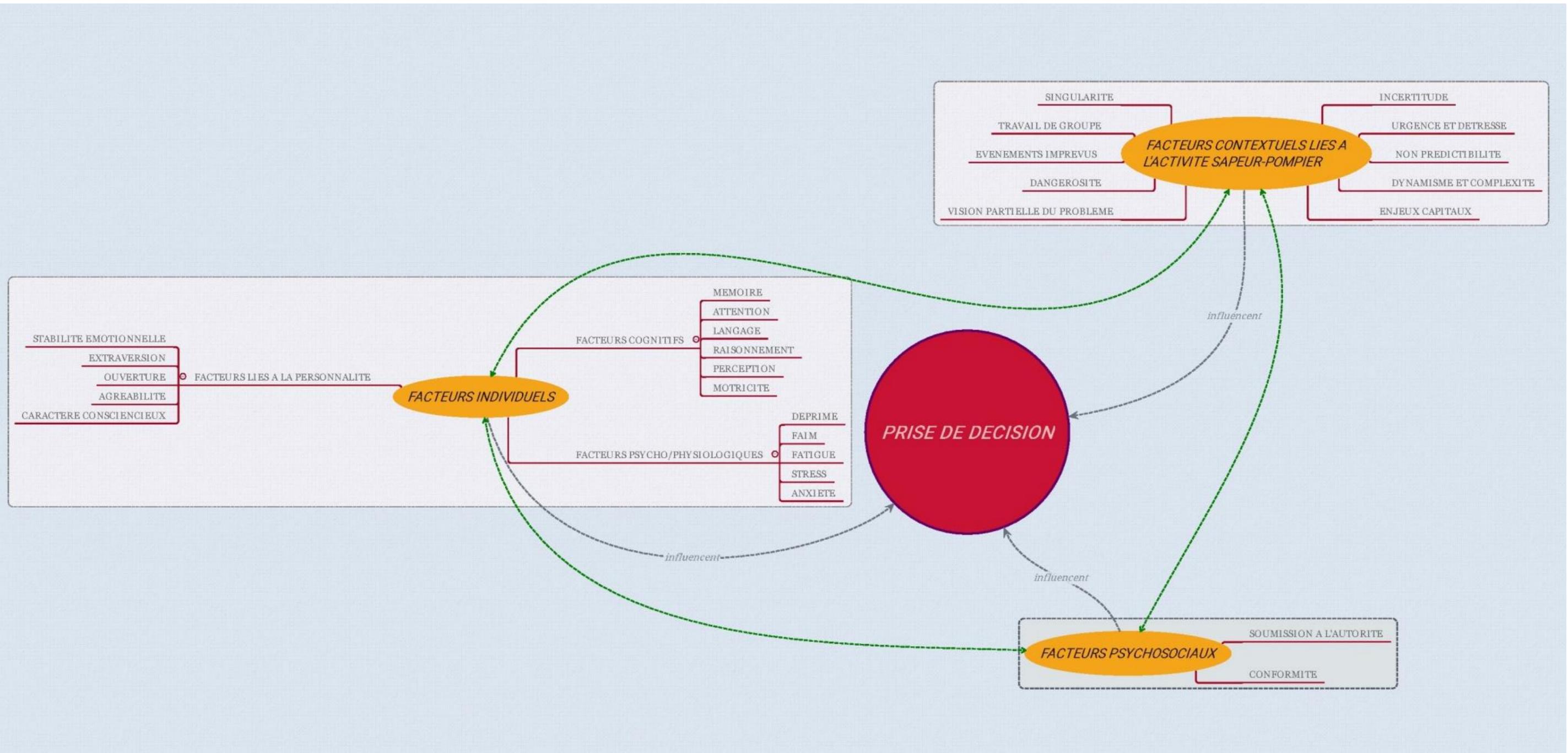
« L'activité de prise de décision doit être considérée dans le contexte du milieu de travail des sapeurs-pompiers »⁴⁶ avec ses caractéristiques particulières qui influent sur sa mise en œuvre.

⁴⁴ « Du management des générations au management intergénérationnel » – Mémoire FAE DDA – Lieutenant-Colonel Olivier Lhote

⁴⁵ « Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers : facteurs influençant la prise de décision dans une situation d'urgence et comportant de forts enjeux. Développement d'une formation visant à réduire les effets parasites » Mémoire Master 2 psychologie sociale du travail et des organisations – Morgane Lacroix

⁴⁶ « Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers : facteurs influençant la prise de décision dans une situation d'urgence et comportant de forts enjeux. Développement d'une formation visant à réduire les effets parasites » Mémoire Master 2 psychologie sociale du travail et des organisations – Morgane LACROIX

FACTEURS D'INFLUENCE DES PRISES DE DECISIONS



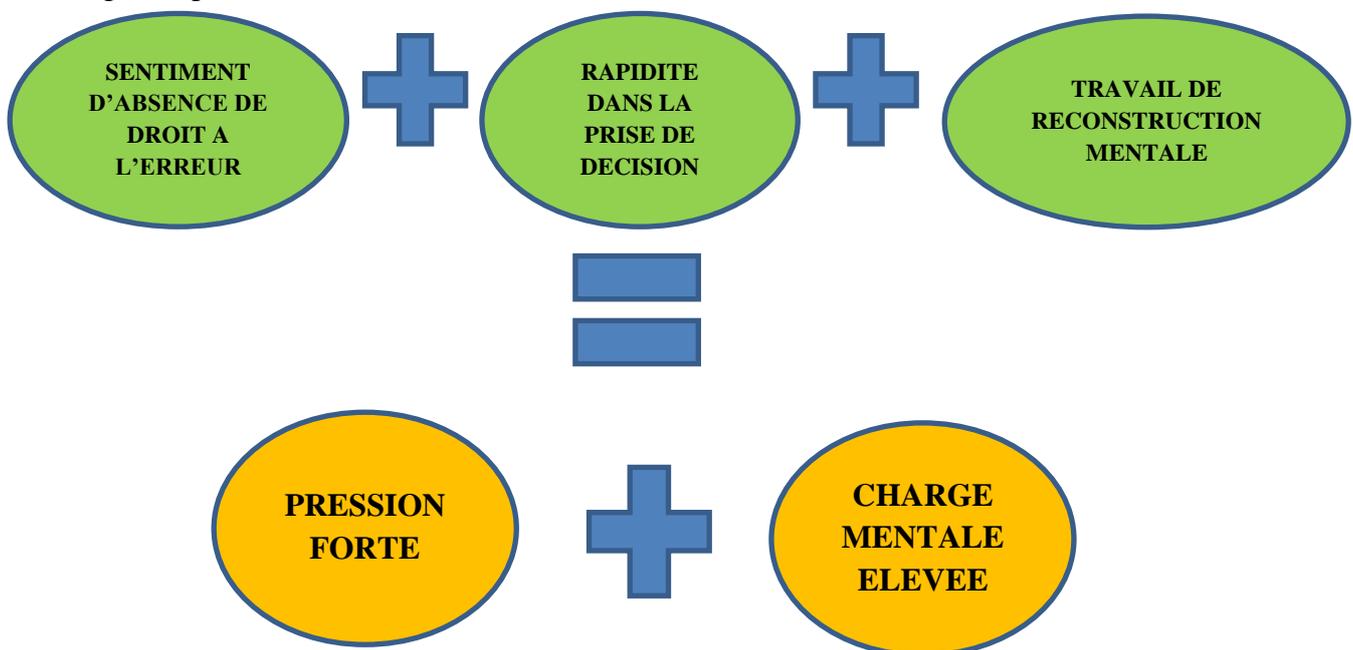
Les décisions prises en opérations de secours ont été étudiées⁴⁷. Il en ressort trois conditions contextuelles qui favorisent l'influence sur la prise de décision. Par extension, ces éléments de contexte peuvent également s'appliquer aux décisions non opérationnelles. Les tâches, notamment opérationnelles, revêtent un caractère d'urgence qui impose un délai de réflexion et de prise de décision rapide. Cette notion d'urgence (associée à la singularité de la situation, le dynamisme et la complexité des éléments à prendre en compte, la non prédictibilité, l'incertitude créée par le manque de contrôle sur les paramètres et un accès limité aux informations, la vision partielle du problème, les événements imprévus difficiles à anticiper, les enjeux capitaux liés directement à nos missions de protection des personnes, des biens et de l'environnement, la détresse des personnes à qui nos services portent secours, la dangerosité des situations, le travail d'équipe nécessaire), fait que l'officier ne peut agir seul mais est souvent seul décider.

Comme l'expliquent Elise Jouanne et Morgane Lacroix dans leur cours en FAE chef de site sur le facteur humain, ces éléments de contexte impliquent :

- **un sentiment d'absence de droit à l'erreur** (enjeux capitaux, urgence et détresse, dangerosité) très ancrée dans notre activité de sapeur-pompier et qui peut s'expliquer par le besoin de fiabilité lors des opérations de secours ;
- **une rapidité des prises de décision** afin de faire face à des situations complexes et dynamiques ;
- **un travail de reconstruction mentale lié à une vision partielle du problème**, notamment en intervention.

Ces facteurs contextuels conduisent à une pression forte pour l'officier de sapeurs-pompiers ainsi qu'une charge mentale élevée. Cette charge mentale élevée est inconsciente et il est difficile de l'évaluer. Néanmoins, certains signes permettent d'identifier cette surcharge mentale, et on peut constater des difficultés à différents niveaux : difficultés de mémorisation, manque d'attention, difficultés d'élocution, apparition de sueurs, altération de la logique du raisonnement et de la motricité, cœur qui bat plus vite, nœud à l'estomac...

Ces nombreux paramètres à prendre en compte, souvent en simultané en interaction les uns avec les autres, lors d'une opération de secours, incitent l'officier à prendre des raccourcis cognitifs pouvant conduire à des biais décisionnels.



1.2.2.2. Facteurs psychosociaux

Les prises de décision des officiers de sapeurs-pompiers font l'objet d'influences liées aux relations entre les personnes au sein d'un groupe ou entre les groupes de personnes. La façon de penser ou d'agir est modifiée sous l'effet d'une pression réelle ou imaginaire de la part d'autrui. Notre pensée est modifiée par autrui :

- « Autrui joue toujours dans la vie de l'individu le rôle d'un modèle, d'un objet, d'un associé ou d'un adversaire »⁴⁸ ;
- « cet *autre* qui introduit une distance et change le sens de nos actes et de nos rapports individuels et sociaux. »⁴⁹.

Les influences sociales sont liées :

- à la présence de plusieurs personnes ;
- au travail en groupe ;
- au contexte opérationnel où toutes nos actions et nos décisions sont visibles.

En tant qu'individu, nous sommes constamment tiraillés entre une volonté d'exister avec notre identité propre (individualisation) et notre besoin fondamental d'appartenance à un groupe. Le groupe peut être défini comme « deux personnes ou plus qui vont pendant un certain temps, interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un « nous »⁵⁰ mais aussi comme « un lieu d'accomplissement imaginaire de désirs et de protection contre les menaces »⁵¹. Chacun d'entre nous appartient à un groupe parce qu'il procure des avantages, tel que le sentiment d'appartenance et de sécurité mais aussi une protection contre ses propres pulsions ou ses propres conflits, un soutien narcissique... Nous pouvons également décider d'appartenir à un groupe par utilité notamment s'il nous est impossible de réaliser seul un objectif ou une tâche. Selon Kurt Lewin, le groupe ne se réduit pas à la somme des individus qui le composent. Il comprend certes des membres mais il a aussi des buts, des valeurs, des normes, des modalités de communication et de commandement⁵². L'observation montre que les groupes sont susceptibles de mettre une pression considérable sur leurs membres pour les amener à modifier leurs attitudes et leurs comportements voire à se conformer à leurs standards.

Au sein d'un groupe, il existe plusieurs formes d'influence sociale : la normalisation, le conformisme, et la soumission à l'autorité.

a- Normalisation

La normalisation se définit comme « la pression des membres d'un groupe s'exerçant en vue d'adopter une position acceptable par tous. Cette pression entraîne la convergence des opinions et l'adhésion à un compromis, qui s'opèrent par un rapprochement des positions, évitant ainsi le conflit »⁵³. Selon Dominique Oberlé⁵⁴, la normalisation renvoie à des

⁴⁸ Freud : Psychologie des foules et analyse du moi

⁴⁹ Serge Moscovici, Psychologie sociale des relations à autrui. (2000)

⁵⁰ M.E Shaw

⁵¹ D Anzieu et R Kaes

⁵² « Résoudre les conflits sociaux » Kurt Lewin.

⁵³ Solomon E Asch (1907-1996) considéré comme un pionnier de la psychologie sociale

⁵⁴ « Le groupe en psychologie sociale » Dominique Oberlé

situations où les normes vont progressivement être créées, par tâtonnements successifs et influence mutuelle (ex : les collègues offrent à tour de rôle le café lors de la pause à la cafétéria. Cette norme s'est créée petit à petit). La normalisation se différencie du conformisme qui concerne des situations où une norme existe déjà.

b- Le conformisme

En psychologie, Solomon Asch⁵⁵ explique que l'individu se conforme pour éviter d'une part le conflit entre deux opinions différentes (l'une exprimée par la majorité, l'autre exprimée ou représentée mentalement par le sujet en minorité) et d'autre part, éviter d'être rejeté par la majorité. Pour Solomon Asch, le conformisme correspond à un suivisme, dans lequel le sujet qui se conforme n'adhère pas aux opinions de la majorité. Il distingue trois formes de conformisme :

- le conformisme par complaisance : celui-ci apparaît dans les relations de pouvoir où il est préférable pour l'individu de se conformer, afin de préserver l'approbation du groupe. Dans ce cas de figure, les croyances du sujet ne sont pas atteintes. Il souhaite ainsi éviter de se faire remarquer en donnant une réponse qui va à l'encontre de l'avis général. Ce conformisme par complaisance peut se retrouver dans l'exercice de l'officier de sapeurs-pompiers, il est associé au manque de courage dans la prise de décision. « En effet, l'officier est quelqu'un qui décide et dont les décisions engendrent des actions. Ces actions peuvent parfois amener les hommes dont il a la responsabilité à devoir affronter des dangers. »⁵⁶ ;
- le conformisme par identification : dans le cas présent, le conformisme découle du désir de l'individu à vouloir entretenir des relations positives avec le groupe. L'individu veut se faire accepter. « La crainte des réactions de nos supérieurs peut nous amener à nous taire ; il faut donc parfois ici du courage afin de permettre une expression libre, franche, complète, honnête mais toujours respectueuse (ne dit-on pas que « le véritable ami est celui qui prend le risque de déplaire » ?). »⁵⁷ ;
- le conformisme par intériorisation : lorsque la source est hautement crédibilisée, le sujet intériorise le message dans son système de valeur. Il s'agit d'un phénomène qui rend une personne inconsciente du contrôle que le groupe ou un individu a pris sur elle et qui croit adhérer de son plein gré aux *desiderata* du groupe ou de cet individu. Il apparaît, ici, nécessaire de pouvoir développer son sens critique, permettant de remettre en question les opinions, valeurs, arguments...

c- La soumission à l'autorité

La soumission à l'autorité est une forme d'influence sociale, elle se définit comme étant un changement de comportement destiné à satisfaire les ordres d'une autorité.

⁵⁵ Solomon E Asch (1907-1996) considéré comme un pionnier de la psychologie sociale

⁵⁶ « S'il te plaît, dessine-moi un officier » Colonel Bruno Beaussé

⁵⁷ « S'il te plaît, dessine-moi un officier » Colonel Bruno Beaussé

L'expérience de Milgram⁵⁸ a pour objet d'évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime. En observant les justificatifs avancés par les inculpés lors des procès de crime contre l'humanité ou crime de guerre, se résumant souvent à des mots très simples tels que « je n'ai fait qu'obéir aux ordres », il souhaite déterminer jusqu'où les individus peuvent aller dans des actes odieux. Les résultats démontrent que l'obéissance s'explique par soumission à l'autorité et non pas par choix. Milgram explique ces résultats par :

- perte du sens des responsabilités, le soumissionnaire se considère comme un instrument de la volonté d'autrui ;
- normalisation sociale de la soumission apprise dans les principes éducatifs fondamentaux « tu obéis » ;
- engagement important, « j'y suis, j'y reste ».

La soumission à l'autorité consiste alors à attribuer toute sa responsabilité à l'autorité et *a contrario* à éprouver de l'anxiété à ne pas la respecter.

Les individus ont une tendance forte à se conformer aux instructions de ceux qui dans leur société représentent une autorité légitime. Cette soumission permet également aux membres d'un groupe d'éprouver un certain confort et de fait réduire leur charge mentale (exemple des subordonnés vis-à-vis du Commandant des Opérations de Secours lors d'une intervention).

La soumission à l'autorité peut être amplifiée si l'autorité est présente physiquement et si elle exerce une emprise importante.

Au contraire, son influence est diminuée dans les prises de décision s'il existe une proximité avec la victime, si l'autorité est peu légitime, peu prestigieuse, remise en cause ou éloignée.

Les effets indésirables de la soumission à l'autorité peuvent être limités si la concertation entre le chef et ses collaborateurs est de mise, si la parole est libre et si le manager a confiance en ses capacités professionnelles.

1.2.2.3. Facteurs individuels

Comme tout à chacun, les décisions des officiers de sapeurs-pompiers sont soumises à des facteurs individuels que nous allons classer en trois familles :

- a- facteurs psycho/physiologiques ;
- b- facteurs cognitifs ;
- c- facteurs liés à la personnalité.

a- Facteurs psycho/physiologiques

La pyramide de Maslow⁵⁹ définit, dans la hiérarchie des besoins, les besoins physiologiques comme étant prioritaires. Une personne cherche à satisfaire ses besoins physiologiques avant tous les autres. Les besoins physiologiques sont les besoins dont la satisfaction est importante ou nécessaire pour la survie. Les êtres humains ont huit besoins physiologiques fondamentaux : oxygène, liquides, nourriture, maintien de la température corporelle,

⁵⁸ Psychologue américain (1933-1984)

⁵⁹ Représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow (1908-1970)

élimination, logement, repos et rapports sexuels. La faim et le manque de sommeil constituent donc des éléments pouvant avoir un impact sur la décision. Une étude⁶⁰ portant sur un échantillon de 880 sapeurs-pompiers et réalisée par l'Académie Américaine de Médecine du Sommeil indique que « les troubles du sommeil peuvent nuire à la capacité d'accéder aux stratégies de régulation des émotions et de les exploiter efficacement, ce qui confère un risque d'effets négatifs ». Les émotions guidant nos prises de décision⁶¹, il est important de maximiser nos capacités d'attention afin d'éviter d'être trop tributaire de prises de décision automatiques.

L'hygiène de vie, la limitation des temps de garde, la programmation de pauses, l'équilibre des repas... sont autant d'éléments pouvant satisfaire ces besoins physiologiques et permettre d'avoir le recul nécessaire à une bonne prise de décision. En être conscient permet d'exercer son libre arbitre.

b- Facteurs cognitifs

Les fonctions cognitives renvoient à tout ce qui se passe dans notre cerveau. Pour passer à l'action ou donner du sens à un événement, le cerveau peut utiliser des croyances subjectives inconscientes. Le risque de décision erronée devient alors important. Ce mécanisme est systématique. « Nos décisions sont souvent faussées par des automatismes de notre cerveau. Ces automatismes sont connus, prenons-en conscience et nos choix seront meilleurs ! »⁶².

La théorie des biais cognitifs a été développée au début des années 70 par les psychologues Amos Tversky et Daniel Kahneman⁶³ qui cherchaient à justifier la prise de décision irrationnelle dans le domaine économique. Dans la littérature scientifique, 250 biais cognitifs⁶⁴ sont recensés et classés dans les familles suivantes :

- biais sensori-moteurs (illusions liées aux sens et à la motricité) ;
- biais attentionnels (problèmes d'attention) ;
- biais mnésiques (en rapport avec la mémoire) ;
- biais de perception (déformation de la capacité de juger) ;
- biais de raisonnement (paradoxes dans le raisonnement) ;
- biais liés à la personnalité.

En être conscient permet donc à l'être humain d'exercer son libre arbitre.

c- Facteurs liés à la personnalité

La personnalité est une combinaison de caractéristiques émotionnelles, d'attitudes et de comportement d'un individu. Les personnalités influencent les prises de décision. En fonction du caractère et des émotions de chacun, le comportement et les décisions ne seront pas identiques.

⁶⁰ Publié le 15/02/2016 dans le Journal of Clinical Sleep Medicine

⁶¹ Cerveau et psycho de juillet-août 2018 – Philippe Damier – Professeur de neurologie au CHU de Nantes

⁶² Cerveau et psycho de juillet-août 2018 – Philippe Damier – Professeur de neurologie au CHU de Nantes

⁶³ Psychologue et économiste américano-israélien (né le 05/03/1934), professeur à l'université de Princeton, lauréat du Prix Nobel d'économie en 2002

⁶⁴ Annexe 10 : Exemples de biais cognitifs

Partant de ce postulat, il apparaît essentiel de pouvoir définir ces traits de personnalité. Il existe 5 grandes familles de test : test de connaissances générales (ex de la maîtrise du langage), test d'attitude générale (ex de de la mémoire ou de la rapidité d'exécution), test de mise en situation professionnelle, test de personnalité et test de connaissances techniques. Ils sont utilisés dans différents domaines⁶⁵ : santé afin d'évaluer des phénomènes pathologiques d'un patient, éducation pour évaluer des niveaux de développement scolaire ou travail dans le cadre de recrutements et dans toute problématique de gestion de carrières.

Les tests de personnalité sont, quant à eux, utilisés de manière croissante dans les recrutements des services d'incendie et de secours afin de pouvoir évaluer les traits de personnalité des candidats et ainsi pouvoir établir un pronostic sur ses performances dans un emploi donné et pour répondre aux questions suivantes :

- le candidat possède-t-il les aptitudes nécessaires à la réussite dans le poste ?
- quels éléments sont susceptibles de motiver ou démotiver ce candidat ?
- quelles sont les capacités d'évolution de ce candidat ?

Selon le modèle dit du « Big five », les traits de personnalité se regroupent en 5 catégories :

- stabilité émotionnelle (confiance en soi, vulnérabilité au stress, tolérance à la frustration...);
- extraversion (enthousiasme, sociabilité, énergie...);
- ouverture (innovation, créativité, analyse de soi...);
- agréabilité (esprit de compétition, attention à l'autre, confiance en l'autre...);
- caractère consciencieux (planification, autodiscipline, contrôle de soi...).

Pour exemple, les attitudes extrêmes peuvent perturber les prises de décision. Si le trait de caractère portant sur l'esprit de compétition est évalué à son maximum « ces personnes aiment la compétition, elles aiment lancer des challenges et répondre aux défis que leur lancent les autres. Elles aiment gagner, avoir raison ou surpasser les autres. Elles veulent faire la différence ». Dans les situations de divergence ou de conflit, elles ne s'avouent pas facilement vaincues et peuvent rendre coup pour coup à leurs adversaires. »⁶⁶. Ce peut être préjudiciable dans bon nombre de réunions où l'unité et le compromis seront recherchés et où la rancune n'a pas sa place.

Le SDIS d'Ille-et-Vilaine s'appuie lors de ses recrutements sur ces tests, il s'agit d'une aide à la décision pour le jury mais en aucun cas d'un juge de paix. Pour exemple, les candidats aux fonctions de chefs de salle CTA/CODIS devront pouvoir mettre en avant leur capacité à stabiliser leurs émotions, leur assertivité, leur attention à l'autre et aux conflits...

Après avoir défini un certain nombre de concepts théoriques sur les fondements du jugement et de la prise de décision, il nous semble indispensable de confronter ces éléments à la réalité du terrain, aux regards de nos collègues, experts et autorités.

⁶⁵ 2015, Pearson France - ECPA

⁶⁶ PfpI – Inventaire de personnalité au travail – Jean-Pierre Rolland et Filip de Fruyt

2.1. Démarche de recherche

2.1.1. Formulation des hypothèses de recherche

A la lumière de ces notions psychosociale et philosophique qui définissent les impacts du jugement de soi et de ses pairs sur l'action, l'application de ces notions théoriques au milieu des officiers de sapeurs-pompiers dégage un objectif fort de fiabilisation humaine et, *a fortiori*, d'optimisation de nos services d'incendie et de secours au travers des ressources humaines qui la composent.

En effet, le champ humain peu exploré jusqu'alors dans le milieu sapeurs-pompiers doit être analysé et faire l'objet d'une acculturation voire d'une appropriation par les SDIS et par les officiers chargés de la mise en œuvre de la politique départementale. Si nous pouvons identifier ce qui peut fragiliser la structure sur le plan humain et proposer des solutions correctives, chaque agent pourra fiabiliser son action et exprimer pleinement son potentiel technique et managérial au profit du service.

Au travers de la démarche terrain, nous avons cherché à comprendre en quoi le jugement peut être déterminant de la vulnérabilité ou de la fiabilité de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers. En effet, si nous sommes conscients que les facteurs humains influencent l'action, que le jugement de soi ou de ses pairs peut la vulnérabiliser, nous pourrions alors identifier *a contrario* ce qui peut la fiabiliser. Les SDIS évoluant dans un contexte de rationalisation et d'optimisation de plus en plus exigeant, le milieu sapeur-pompier doit pouvoir étudier le « non-dit » qui entoure ce sujet. L'enjeu est alors d'accepter le faillible dans un milieu qui se veut infaillible afin de l'intégrer, l'appréhender, le gérer et *in fine* fiabiliser le système. A la lumière des notions abordées dans la première partie, une question fondamentale s'est dégagée naturellement.

Dans le milieu sapeurs-pompiers, au travers de valeurs partagées ou non, en quoi le jugement de soi et de ses pairs peut vulnérabiliser ou fiabiliser l'action ?

Pour répondre à cette question, nous avons identifié deux hypothèses comme étant essentielles à notre recherche. Elles sont issues des notions théoriques abordées dans la première partie.

Nous avons appliqué ces hypothèses à notre démarche terrain constituée d'une enquête et d'entretiens semi-directifs pour mettre en lumière la manière dont le jugement peut influencer de façon positive ou négative l'action de l'officier de sapeurs-pompiers.

- hypothèse 1 - Le jugement de soi et des pairs est un facteur de la vulnérabilité de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers ;
- hypothèse 2 - L'action professionnelle de l'officier est fiabilisée par l'estime de soi et le jugement social.

2.1.2. La démarche terrain

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes appuyés sur :

- une enquête sur la base d'un questionnaire⁶⁷ transmis par internet aux officiers de sapeurs-pompiers (enquête) : 277 retours ;
- des entretiens semi-directifs auprès d'autorités et experts⁶⁸ : 10 entretiens ;
- des entretiens semi-directifs avec les stagiaires de FAE chef de groupement⁶⁹ : 34 entretiens.

Au-delà des biais décisionnels largement explorés depuis de nombreuses années, aucune thèse relative au jugement chez les sapeurs-pompiers n'apparaît jusqu'ici dans la littérature, même spécialisée. C'est pourquoi, il nous est apparu intéressant de réaliser une enquête à destination des officiers de sapeurs-pompiers, et ce, afin d'établir un premier constat concernant un sujet qui peut se révéler sensible. Avant de soumettre l'enquête, nous avons certaines intuitions relatives à notre sujet liées à nos subjectivités individuelles. Cette enquête avait donc pour intérêt d'objectiver nos recherches et d'ouvrir les premières pistes à emprunter afin d'orienter les entretiens semi-directifs. Cette enquête diffusée via internet a été renseignée par 277 officiers. Ce taux de réponses est satisfaisant car il constitue un panel représentatif du paysage social, démographique et géographique des officiers de sapeurs-pompiers de France. La moyenne d'âge des répondants est de 45 ans et la moyenne d'ancienneté de carrière de sapeurs-pompiers s'élève à 25 ans. Il est à noter cependant que seule 5% de femmes ont répondu à ce questionnaire alors que la moyenne nationale de femmes officiers de sapeurs-pompiers s'élève à 15%. Le retour de ce questionnaire nous a permis de poser un tout premier diagnostic quant à la place du jugement dans notre milieu, ainsi qu'un certain nombre d'interrogations. Ce jugement existe-t-il réellement ? Ce jugement a-t-il un impact sur l'action ? Comment s'exprime ce jugement ? Est-ce que la confiance influence la perception du jugement ?

Le jugement devient alors une notion concrète, verbalisée, qui prend tout son sens au sein des relations sociales, avec des impacts sur l'action professionnelle. Les résultats obtenus semblent constituer des réponses sincères, l'enquête ayant été réalisée sous couvert d'anonymat. Cette méthodologie nous a permis de collecter des témoignages qui bousculent le non-dit et présentent le jugement comme incontournable dans nos relations sociales et impactant nos actions.

Nous avons souhaité, dans un deuxième temps, connaître le vécu de 34 collègues stagiaires de la FAE de chef de groupement (session 2018-2). Pour cela, nous avons conduit des entretiens semi-directifs individuels auprès de chacun de nos collègues. Il nous est apparu nécessaire d'utiliser le vivier de notre promotion de FAE de chef de groupement au regard de la diversité des profils présents et de l'expérience détenue par ces officiers. En effet, ils se situent à un

⁶⁷ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers

⁶⁸ Annexe 2 - Questionnaire semi-directif destiné aux autorités et experts

⁶⁹ Annexe 3 - Questionnaire semi-directif destiné aux stagiaires de FAE de chef de groupement

niveau intermédiaire tant en terme de carrière que de positionnement hiérarchique dans la pyramide des grades des officiers. Ce public ciblé détient une expérience professionnelle et personnelle qui lui permet d'avoir un certain recul sur le sujet. Le fait, par ailleurs, de partager pour quelques semaines cette formation à l'ENSOSP, extraits de nos contextes professionnels habituels nous a permis d'obtenir une certaine liberté de parole. Nous avons convenu avec les stagiaires un certain nombre de règles de confidentialité afin de garantir l'anonymat à chacun des officiers entendus, ce qui nous a permis de collecter les réponses les plus fiables et sincères possibles. En effet, il nous paraissait primordial d'être respectueux de la parole confiée par les collègues pour alimenter les recherches de notre mémoire. Certains ont fait part de leur expérience, des outils mis en œuvre pour faire face à ce jugement, parfois perçu comme hostile ou agressif. Le jugement apparaît comme plus prégnant dans notre profession que dans d'autres, du fait de l'activité opérationnelle et des enjeux associés. La moitié des stagiaires occupe actuellement les fonctions de chef de groupement. Pour l'autre moitié, le niveau de responsabilité est moindre mais reste important. Ces entretiens révèlent que le jugement croît avec le niveau de responsabilité exercé. Le questionnaire réalisé en face à face a permis de faire ressortir un certain nombre de points communs qui confirment le rôle prépondérant du jugement sur l'action de l'officier de sapeurs-pompiers.

Par ailleurs, nous avons souhaité recueillir l'avis d'experts et autorités d'horizons différents⁷⁰ : président de la CNSIS, directeurs départementaux représentant l'ANDSIS, chercheurs, sociologues, psychologues, philosophe du travail, coach, officier de l'armée de l'air afin de conforter notre approche par un éclairage nouveau. Au travers de nos deux hypothèses et de ce travail de terrain, nous identifions en quoi le jugement influence l'action de l'officier de sapeurs-pompiers.

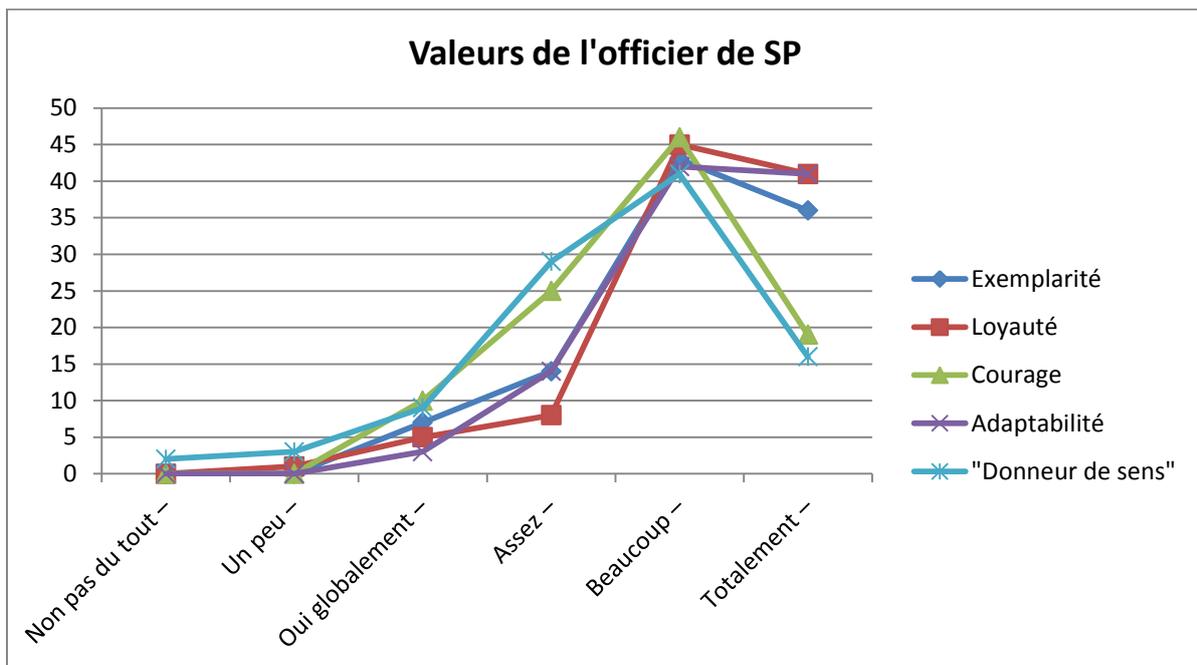
2.1.2.1. Hypothèse 1 - Le jugement de soi et des pairs est un facteur déterminant de la vulnérabilité ou de la fiabilité de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers

a- Enquête

Chacune des valeurs suivantes est associée à l'officier de sapeurs-pompiers. La question suivante a été posée aux 277 officiers : « Vous reconnaissez-vous dans ces valeurs ? » (exemplarité, loyauté, courage, adaptabilité, donneur de sens). L'enquête réalisée auprès de 277 collègues officiers de tous les SDIS de France a été construite autour de l'identification du partage ou non des valeurs fondatrices des sapeurs-pompiers. Il est intéressant de voir si ces valeurs sont réellement portées par les officiers de sapeurs-pompiers. Le jugement prenant ses fondements dans les valeurs portées par chacun, il faut s'interroger si les valeurs fondatrices sont partagées par le plus grand nombre. Les valeurs abordées sont issues du travail du Colonel Bruno Beaussé qui en a identifié cinq, caractérisant l'officier de sapeurs-pompiers : exemplarité, loyauté, courage, adaptabilité, donneur de sens. Cette enquête avait également pour but d'identifier si le jugement peut vulnérabiliser l'action d'un officier de

⁷⁰ Annexe 4 - Liste des entretiens avec autorités et experts

sapeurs-pompiers. Dans un contexte de plus en plus contraint, engendrant une rationalisation de plus en plus forte, les Risques PsychoSociaux (RPS) apparaissent dans le paysage socioculturel des sapeurs-pompiers. Certains diront que parler des RPS crée des RPS. D'autres diront que le mal se dévoile enfin. Il en va de même avec le jugement qui peut vulnérabiliser l'action. Paradoxalement, cette enquête fait apparaître la loyauté comme la valeur la plus forte portée individuellement alors qu'un manque de loyauté est souvent dénoncé de façon collective.



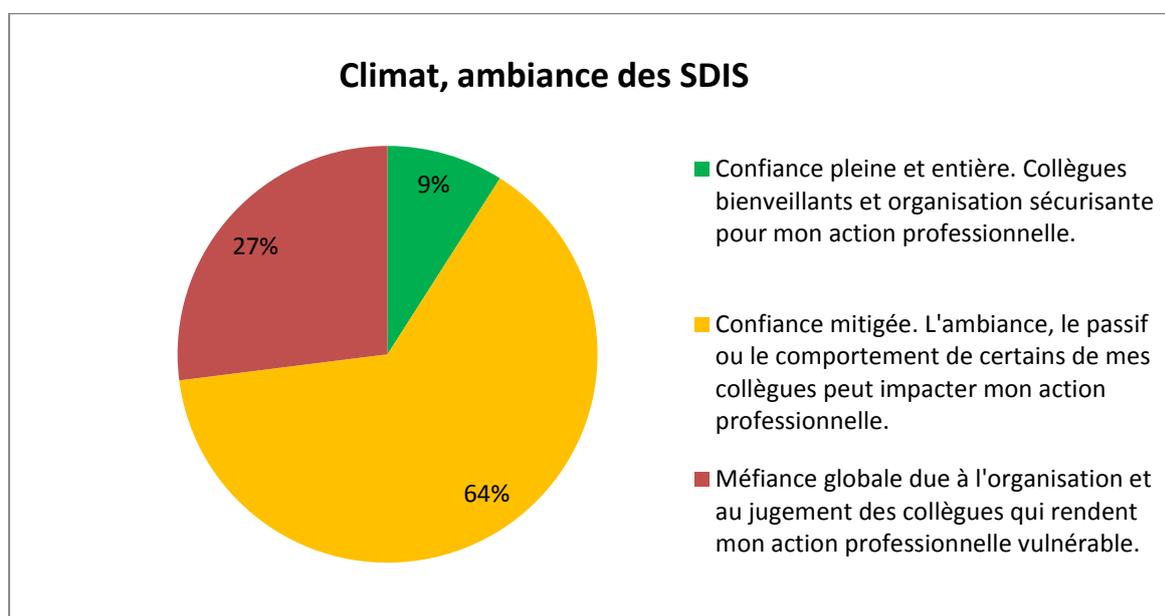
	Non pas du tout	Un peu	Oui globalement	Assez	Beaucoup	Totale-	Total
Exemplarité	0	0	19	39	119	100	277
			7%	14%	43%	36%	
Loyauté	0	3	14	22	125	113	277
		1%	5%	8%	45%	41%	
Courage	0	0	28	69	127	53	277
			10%	25%	46%	19%	
Adaptabilité	0	0	8	39	116	114	277
			3%	14%	42%	41%	
"Donneur de sens"	5	8	25	80	114	45	277
	2%	3%	9%	29%	41%	16%	

⁷¹ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

La grande majorité des répondants se reconnaît dans les valeurs qui caractérisent l'officier de sapeurs-pompiers. La loyauté apparaît comme étant la valeur première dans laquelle l'officier se reconnaît lui-même individuellement. Pourtant, nous avons vu précédemment que la loyauté n'apparaît pas comme étant prioritairement partagée avec les collègues officiers. Ce climat de méfiance interpersonnelle engendre un jugement des uns sur les autres qui peut parfois être malveillant et propice à développer une perte d'efficacité voir même à provoquer des RPS. Cette méfiance est entretenue par un environnement hiérarchisé qui induit une concurrence ou le collègue n'est plus un « collaborateur » mais un concurrent alors même que tous doivent travailler dans le même but d'intérêt général et de service public. Certains dénoncent un climat délétère dans lequel il est difficile d'agir.

A la question, « Qualifiez le climat qui règne dans votre SDIS ? », 91% des sondés estiment évoluer dans un climat de confiance mitigée voire de méfiance. Ils indiquent que ce climat rend leur action professionnelle vulnérable.

Confiance pleine et entière. Collègues bienveillants et organisation sécurisante pour mon action professionnelle.	25	9%
Confiance mitigée.	177	64%
Méfiance globale due à l'organisation et au jugement des collègues qui rendent mon action professionnelle vulnérable.	75	27%



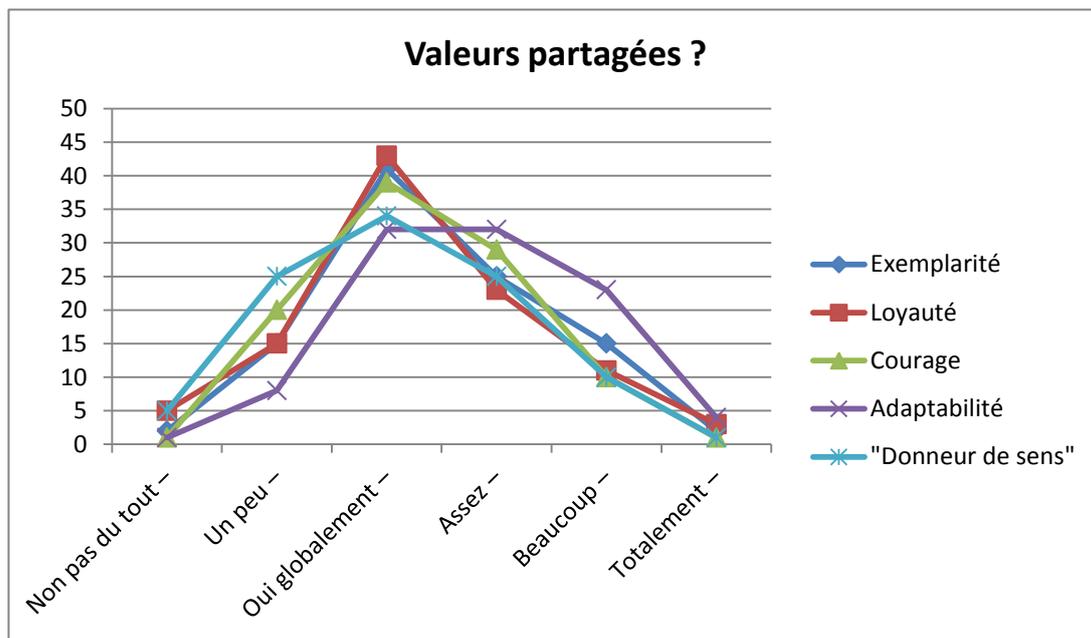
Même si les valeurs semblent globalement partagées, au regard des résultats obtenus, le climat entre collègues semble inconfortable. D'ailleurs, la loyauté ou l'art de faire confiance à l'autre et de respecter soi-même la parole engagée vis-à-vis de l'autre est la valeur qui est ressentie

⁷² Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

comme étant la moins partagée. Une minorité dénonce même une absence de loyauté.

En comparaison avec les résultats de la question n°1 « Vous reconnaissez-vous dans les valeurs qui caractérisent l'officier de sapeurs-pompiers ? », il apparaît que le ressenti ou jugement est plus sévère pour l'autre que pour soi-même car les valeurs énoncées paraissent globalement comme étant moins partagées collectivement que portées individuellement. Les valeurs dites « nouvelles » comme l'adaptabilité ou de donneur de sens sont les moins partagées entre collègues car peu formulées ou seulement depuis peu.

Néanmoins, le contexte sociétal impose aux officiers de sapeurs-pompiers, comme à beaucoup d'autres managers, de s'adapter aux nouvelles techniques, aux attentes des agents, de la population, des élus, à l'évolution des risques. Aussi, pour comprendre l'action de l'autre, cette valeur d'adaptabilité doit être promue par le plus grand nombre. Par ailleurs, la valeur de « donneur de sens » est nécessaire car l'officier de sapeurs-pompiers doit expliquer et défendre les positions du SDIS. Ces deux valeurs ne sont pas suffisamment partagées entre pairs alors qu'elles mériteraient d'être clairement affichées par la structure. L'enquête fait apparaître que l'action peut être vulnérabilisée par cette insuffisance de partage de ces deux valeurs entre officiers de sapeurs-pompiers.



⁷³ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

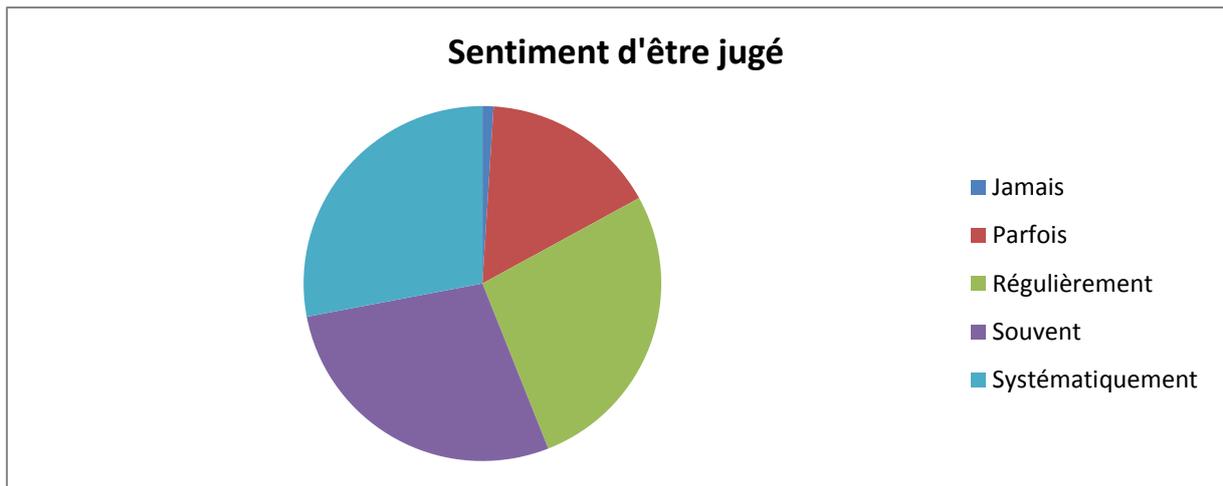
L'officier agit également au travers de l'estime de lui-même. Aussi, il nous est apparu intéressant de soumettre cette question : « En tant qu'officier de sapeurs-pompiers, pouvez-vous affirmer que votre action est guidée par ces valeurs ? »

	Jamais	Parfois	Régulièrement	Souvent	Systématiquement	Total
Exemplarité	3	3	42	138	91	277
	1%	1%	15%	50%	33%	
Loyauté	0	6	30	147	94	277
		2%	11%	53%	34%	
Courage	0	31	80	130	36	277
		11%	29%	47%	13%	
Adaptabilité	0	3	58	122	94	277
		1%	21%	44%	34%	
"Donneur de sens"	6	22	83	122	44	277
	2%	8%	30%	44%	16%	

Il est à noter qu'une minorité des officiers ne se positionne pas en donneur de sens, alors même que le travail demandé à l'officier consiste en partie à expliquer et mettre en œuvre la politique départementale. Nous pouvons noter que cette notion apparaît comme valeur minoritaire par rapport aux autres valeurs énoncées dans le champ de l'action. Lors des entretiens semi-directifs suivants l'enquête, nous avons exploré cet aspect de « donneur de sens ».

Bien que nécessaire, l'officier a souvent des difficultés à se positionner en donneur de sens au regard de contextes parfois contraints sur le plan politique, économique ou social. Un tiers affirme que leur action professionnelle n'est jamais ou peu guidée par cette nécessité de donner du sens. A l'heure où nous connaissons tout l'enjeu managérial de faire adhérer son équipe pour travailler collectivement de façon efficace, l'absence de sens peut démobiliser les agents et engendrer un jugement négatif de l'action conduite ou de la manière dont elle a été conduite.

La grande majorité des répondants se sent régulièrement jugée par ses collègues. Pour ceux qui jugent, le jugement porte surtout sur les compétences professionnelles (pour 2/3) plutôt que sur les qualités sociales et morales (pour un 1/3).



74

21% des répondants déclarent que le jugement perçu vulnérabilise leur action. Ils affirment que le jugement des pairs génère un stress qui leur fait perdre en efficacité dans l'action professionnelle. Il est à noter que seul 1% des officiers de sapeurs-pompiers a le sentiment de n'être jamais jugé.

b- Entretiens auprès de stagiaires de FAE de chef de groupement

Nos entretiens ont permis de confirmer que le jugement malveillant des pairs trouve en partie ses origines dans la concurrence qui règne entre officiers pour accéder à certains emplois et grades qui par définition sont limités.

Une fois la phase d'étonnement passée, notre sujet leur apparaît comme sensible car il influence grandement l'estime de soi, à la fois positivement mais aussi négativement. En effet, bon nombre de collègues admettent que le jugement malveillant voire blessant porté sur eux par certains collègues, supérieurs hiérarchiques ou membres de jury a contribué à une diminution significative et durable de leur propre estime. Cette dévalorisation de soi-même a contribué à limiter l'évolution professionnelle de certains d'entre eux qui ne souhaitent plus se présenter à aucune formation ou épreuves de peur de l'échec et du niveau extrême de stress ressenti lors du passage devant un jury.

Ce climat de défiance a également pour effet, d'inhiber et de démobiliser certains d'entre eux avec des conséquences pour l'établissement. Tout d'abord, il a tendance à provoquer un désengagement des cadres qui adoptent alors un comportement apathique voire mutique ce qui est néfaste notamment lors des réunions et des groupes de travail qui nécessitent au contraire d'exprimer des idées et de débattre. Pour certains, cela peut également se traduire par un comportement conformiste systématique, ce qui peut générer une faiblesse à la fois sur le plan opérationnel et fonctionnel car une bonne décision nécessite une pluralité de points de vue et souvent de la contradiction. Considéré par certains stagiaires comme une pollution contextuelle, le jugement malveillant des pairs peut également engendrer une forme de lâcheté managériale (ex : ne pas recadrer un subordonné pris en faute), mais aussi le fait de minimiser voire d'occulter ses erreurs, ce qui ne permet pas aux agents ni à l'établissement de s'inscrire

⁷⁴ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

dans une démarche d'amélioration continue (ex : démarche RETEX), l'erreur pouvant dans ce cas être malheureusement reproduite.

Certains d'entre eux se sont donc engagés dans des démarches de développement personnel (sophrologie, psychothérapie, coaching...) afin de surmonter les difficultés auxquelles ils étaient confrontés.

c- Entretiens auprès d'experts et d'autorités

Selon Elise Jouanne et Morgane Lacroix, nous sommes forcément influencés par l'environnement et l'intériorisation des normes, en effet, plusieurs études et concepts démontrent l'influence du jugement de soi et des pairs sur l'action des individus. Pour exemple, le concept de Banduras, ou le sentiment d'auto efficacité, démontre que les croyances que l'individu va avoir sur lui, et notamment sur ses propres capacités à accomplir une action, vont avoir un effet sur ses performances et son action.

La corporation des sapeurs-pompiers fait l'objet d'une représentation sociale idéalisée de la part de la population. Pour exemple, bon nombre de sapeurs-pompiers ont une représentation sociale du COS idéal qui sait prendre les meilleures décisions et qui assume ses responsabilités, or cette représentation conditionne leurs attitudes, leur comportement et donc leur prise de décision.

Si les intervenants jugent qu'un COS n'a pas suffisamment confiance en lui, ils ne la lui accorderont pas non plus en retour.

D'après le Colonel Bruno Beaussé, le jugement de soi est celui dont il est le plus difficile de se défaire. Le jugement des autres nous amène à adopter des comportements dévoyés à moins d'avoir réfléchi sur soi-même et ses attentes.

M. Olivier Richefou, président de la CNSIS, pense que le jugement est plus impactant au sein de notre profession par rapport à d'autres métiers car nous sommes contraints à une forme d'obligation de résultat en intervention. Ce sujet reste néanmoins un « non-dit » au sein de notre profession qui garde cette image du superhéros infaillible. Il constate que les facteurs humains ne sont pas abordés à ce jour au sein de la CNSIS, il suggère que cette dimension soit prise davantage en compte au sein des formations dispensées au sein de l'ENSOSP et auprès de la DGSCGC. Il est vrai que si nous travaillons dans un climat de défiance, plutôt que dans un climat de confiance, cela peut être considéré comme une forme de mal être au travail.

Pour le Colonel Eric Candas, directeur départemental du SDIS 35, le jugement des autres influence forcément la décision. Sur un même sujet nous n'allons pas prendre les mêmes décisions en fonction des personnes présentes et de la perception que nous avons de leur jugement sur notre action mais aussi des attentes que certains ont placé en nous. L'officier doit trouver l'équilibre entre le fait de ne pas être trop incité par certains à prendre une décision et le fait de ne prendre aucune décision de crainte du jugement et de l'insatisfaction des autres.

Le Colonel Jean-François Gouy, directeur départemental d'Eure et Loir, estime que les SDIS sont par nature des structures humaines où les rapports de compétition et de comparaison sont prégnants et influent sur l'ambiance au travail. La confiance est indispensable au bon fonctionnement d'un SDIS car sans confiance, il ne peut pas y avoir de responsabilité et sans responsabilisation, il ne peut pas y avoir d'engagement. La confiance doit être présente à tous les étages. Le meilleur engin avec le meilleur règlement opérationnel ne valent qu'à travers

les hommes qui les servent, l'aspect humain est donc primordial. Il ne peut pas cependant se limiter à un effectif et des formations, les personnes ont leur histoire, leurs motivations et leurs craintes... il est donc important que les facteurs humains soient une source de réflexion pour que l'on puisse progresser.

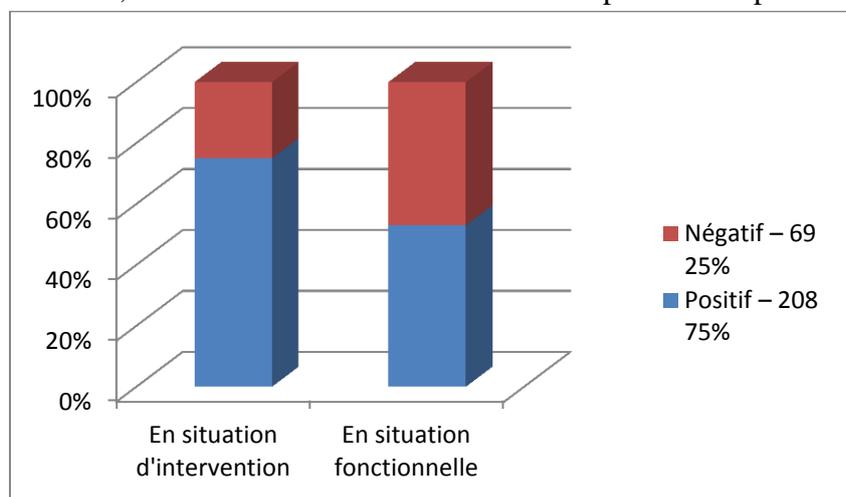
L'hypothèse 1 au regard des experts et autorités

L'ensemble des personnes interrogé affirme qu'un officier soumis à un mauvais jugement de soi ou de ses pairs sera vulnérabilisé dans son action. L'officier de par les fonctions qu'il occupe est de fait exposé au jugement, il doit donc en être conscient et connaître les phénomènes qui fondent le jugement afin de s'en prémunir.

2.1.2.2. Hypothèse 2 : L'action professionnelle de l'officier est fiabilisée par l'estime de soi et le jugement social

a- Enquête

Si nous pouvons identifier ce qui vulnérabilise l'action, nous pouvons la fiabiliser par la prise en compte du jugement, de sa genèse et de ses impacts. D'ailleurs, il est intéressant de constater que l'enquête fait apparaître que le jugement est mieux accueilli dans un cadre opérationnel que fonctionnel. Cet aspect découle du caractère urgent inhérent à l'opération. La prise de décision du COS peut être lourde de conséquence sur le plan humain. A ce titre, elle doit être fiabilisée. Aussi, le regard d'un pair peut conforter la décision et la conduite des actions. L'enquête fait apparaître que le jugement d'un collègue sur intervention est bien accueilli, voire même attendu « Aurais-tu fait pareil à ma place ? ».



75% des officiers interrogés affirment que le jugement a un impact positif sur leur action.

A contrario, en situation fonctionnelle, le jugement est perçu de manière mitigée.

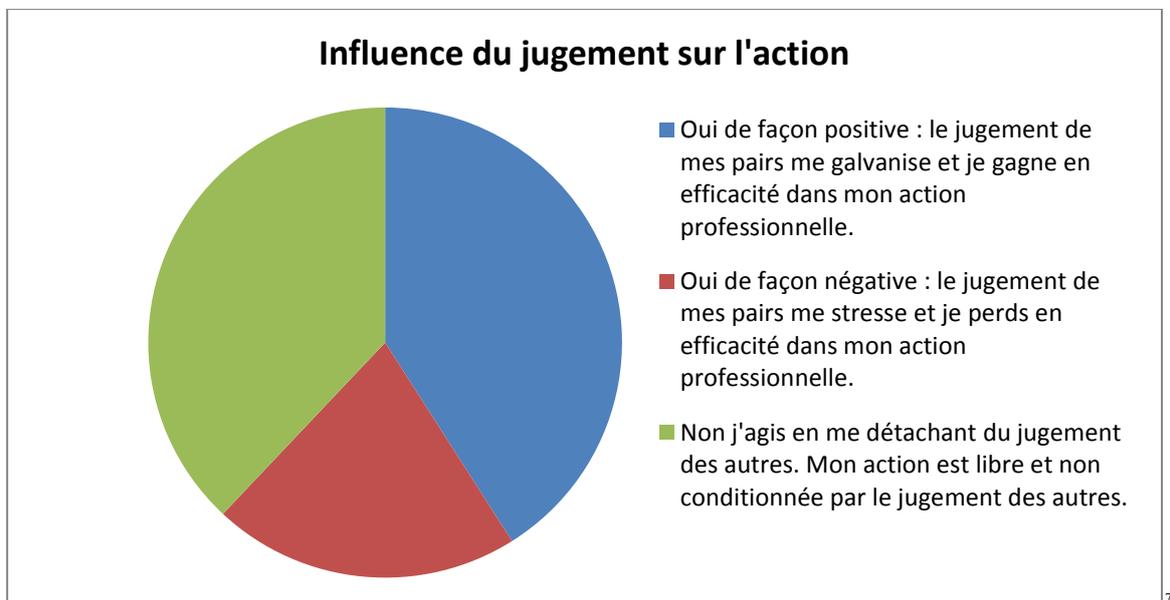
⁷⁵

La crainte du jugement est d'autant plus grande concernant la conduite d'un dossier pour lequel, par essence, il n'y a pas d'urgence et qui mérite un temps de réflexion certain. L'acceptabilité du jugement est plus grande en situation opérationnelle que fonctionnelle. Concernant les valeurs, propres à fonder le jugement dans le milieu sapeurs-pompiers, l'exemplarité se détache comme étant une valeur forte portée individuellement. Il est

⁷⁵ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

intéressant de constater que les officiers participant à cette enquête se reconnaissent individuellement dans la valeur d'adaptabilité avant celle du courage, valeur pourtant historique des sapeurs-pompiers. L'adaptabilité formulée depuis peu et pourtant peu partagée collectivement, est mise plus en avant pour soi-même que le courage.

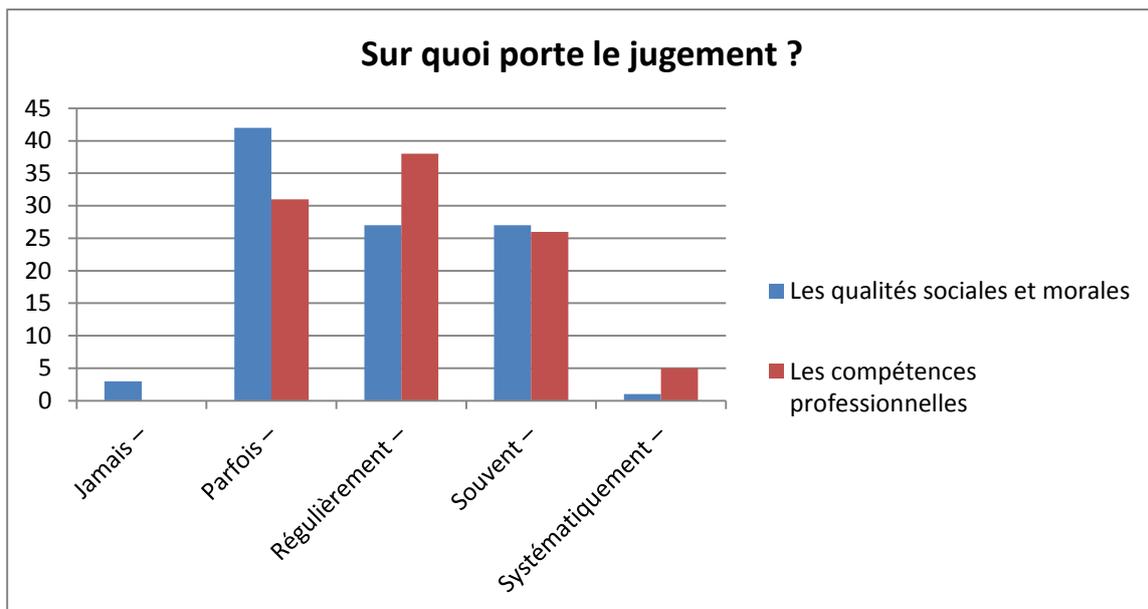
L'enquête fait apparaître que 41% des officiers interrogés disent que le jugement impacte leur action professionnelle de façon positive. Le fait que l'autre, qui peut être un pair, pose un regard sur l'action menée crée une sorte d'émulation qui pousse à bien faire, ce qui par conséquent fiabilise l'action. Cette proportion paraît importante. La prise en compte du jugement peut alors paraître opportune. Si l'officier se sent jugé, cela peut l'orienter vers un souhait de bien faire, d'être bien perçu par l'autre. Sur le plan psychosocial, le sentiment d'appartenance au groupe est renforcé par la corporation, l'Homme a besoin de plaire et de se conformer à certaines attentes. Le fait d'être jugé positivement, notamment par un pair, permet de conforter la confiance en soi et l'estime de soi nécessaire à la conduite assurée d'une action.



En écho à soi-même, l'Homme juge l'action de l'individu en fonction de ce qu'il aurait fait lui-même pour cette même action. Aussi, il juge les compétences professionnelles ainsi que les qualités morales et sociales. Ce dernier aspect permet de déterminer si la confiance peut s'installer pour tisser des liens sociaux solides propices au travail et à l'absence de blocages dits « humano-dépendants ».

Les compétences professionnelles sont jugées mais également les qualités sociales et morales.

⁷⁶ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)



L'enquête a permis de révéler de bonnes pratiques propices à fiabiliser l'action face au jugement. Certains SDIS mettent en place des outils tels que la sophrologie, la psychologie du travail, le coaching, l'activité physique encadrée. Ces outils sont bien accueillis par les personnels des SDIS qui y trouvent un réel intérêt.

Le stress est largement dénoncé comme facteur propice à vulnérabiliser l'action. Aussi, les techniques de développement personnel utilisées par certains collègues permettent de conserver la stabilité émotionnelle nécessaire pour assumer les fonctions d'officier de sapeur-pompier en toute sérénité. Un agent qui se sent bien offre un rendement plus intéressant qu'un agent stressé ou préoccupé.

Dans l'enquête soumise, nous avons prévu un champ libre pour que les sondés puissent préciser leurs réponses. Il nous est apparu pertinent de transposer littéralement une des réponses à la question « Avez-vous connaissance de dispositifs, méthodes, d'outils mis en place dans vos structures pour faciliter le développement personnel des agents ? », « Non, je m'efforce d'avoir un management exemplaire, même si ce n'est pas toujours simple ; je revendique le droit à la défaillance (fatigue, excès d'ego, manque de lucidité). ».

Cette réponse fait apparaître les notions de droit à l'erreur mais également de confiance en soi et d'estime de soi. Culturellement la transmission sapeurs-pompiers reste encore largement « paralysée » dans un système hiérarchisé qui induit la notion de sanction en cas de non-respect d'une règle. Cette crainte de la sanction entraîne un non-dit concernant des erreurs qui pourraient ne plus être reproduites si elles étaient assumées. L'intégration du droit à l'erreur et du management bienveillant permet de fiabiliser l'action. Si l'individu n'a plus peur de se tromper, il agit avec plus de conviction. De plus, les nouvelles générations (Y-Z) accélèrent cette mutation du management car ces générations ont besoin de comprendre les actions à

⁷⁷ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

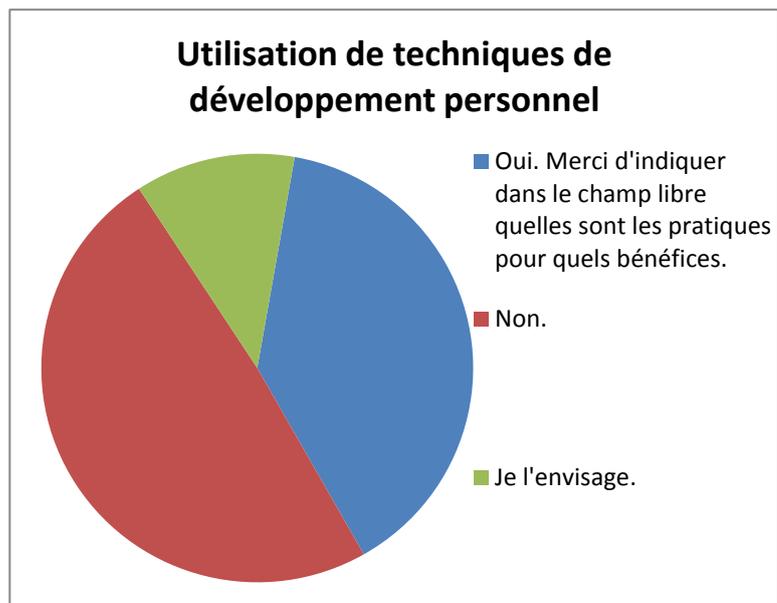
mener pour adhérer et jugent l'excès d'autorité comme un manque de compétence professionnelle et sociale.

Au sein de la corporation, le droit à l'erreur porté par un management bienveillant est émergent. Ce mode de management est appliqué par une minorité qui ne cesse de s'étendre. Ce management produit des résultats positifs car les agents sont plus investis dans leur travail. La notion de plaisir est alors déterminante dans la motivation à travailler.

Par ailleurs, la confiance en soi et l'estime de soi sont définies comme les pré-requis nécessaires à la fiabilité de l'action entreprise. L'Homme doit savoir prendre du recul, se remettre en question et faire preuve d'autocritique pour prendre la meilleure décision. Pour effectuer cet exercice, l'individu doit avoir une certaine confiance en lui sans faire preuve de surconfiance. La surconfiance et l'excès d'égo peuvent être néfastes à la structure car l'intérêt recherché n'est plus général mais bien particulier au détriment des autres. L'officier de sapeurs-pompiers doit être doté d'une certaine stabilité émotionnelle pour fiabiliser son action. Aussi, l'enquête fait apparaître que certains agents cherchent à renforcer leur confiance, estime ou quiétude au travers des techniques de développement personnel.

« Avez-vous déjà utilisé des techniques pour améliorer la connaissance de vous-même et en tirer bénéfice dans le milieu professionnel ? ».

Lors de cette enquête⁷⁸, certains⁷⁹ collègues ont partagé les outils qu'ils ont mis en place à titre personnel pour en tirer profit au travail. 49% répondent par la négative tandis que 39% disent utiliser des techniques de sophrologie, psychothérapie, coaching, métacognition (remise en question personnelle), PNL, CNV, formations, lectures d'ouvrages spécialisés... 12% n'ont encore rien mis en œuvre mais l'envisagent.



Culturellement, le milieu sapeurs-pompiers paraît prêt à intégrer ces nouvelles techniques car une moitié des sondés s'intéressent à ces méthodes de développement personnel. Ce résultat démontre qu'il existe un véritable besoin des encadrants en la matière afin de fiabiliser leur action face au jugement.

b- Entretiens auprès de stagiaires de FAE de chef de groupement

Au cours des entretiens, nos collègues nous ont fait part de l'aspect précurseur et novateur de notre sujet. Le jugement valorisant et bienveillant produit un effet positif sur les individus, il

⁷⁸ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

⁷⁹ Annexe 1 - Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers (277 réponses)

constitue pour l'unanimité des stagiaires un facteur de motivation et d'engagement. C'est également un facteur d'évolution pour l'établissement car un agent qui est en confiance et qui a une bonne estime de lui, aura plus facilement un regard bienveillant sur ses collègues, ce cercle vertueux doit s'inscrire dans une démarche qualité et de bien-être au travail. Evoluer dans ce climat permet aux agents d'avoir confiance en eux, aux autres et en l'établissement. Cependant, pour que cette démarche s'inscrive dans le temps, elle doit être collective mais aussi et surtout personnelle, chacun devant régulièrement faire preuve d'introspection, de conversation critique avec soi-même tout en sachant se détacher de sa fonction pour prendre une décision objective et être capable d'accueillir les critiques. Dans ce contexte, l'autorité doit réprimer sévèrement les comportements malveillants et communiquer.

Cette bienveillance autorise également la franchise et le parler vrai indispensable à la régulation des tensions entre individus, les signaux faibles sont alors aisément et plus rapidement détectés et pris en compte. Une bonne estime de soi et un jugement bienveillant de la part de ses pairs permettent plus facilement d'accepter la nécessaire contradiction mais aussi d'institutionnaliser le droit à l'erreur indispensable à une démarche continue permettant à l'organisation d'être apprenante. La majorité de nos collègues considère qu'il revient à l'officier d'introduire et de défendre le droit à l'erreur. Son devoir d'exemplarité ne doit pas l'empêcher de faire part ouvertement de ses erreurs puis d'en tirer tous les enseignements et enfin de se remettre en cause. Les agents placés sous sa responsabilité l'imiteront alors plus aisément. Il revient également à l'officier de distinguer l'erreur de la faute et de sanctionner la seconde afin de limiter les comportements déviants, il sera quant à lui d'autant plus sanctionnable, en cas de faute, qu'il se doit d'être exemplaire.

c- Entretiens auprès d'experts et d'autorités

Les différents entretiens que nous avons menés auprès des experts et autorités font apparaître que l'action professionnelle de l'officier est fiabilisée par l'estime de soi et le jugement social. Face aux nouveaux enjeux liés notamment à l'évolution de la société (valeurs générationnelles, transversalité, autonomie, intelligence collective...), les SDIS ont intérêt à s'inscrire dans une démarche intégrant notablement les facteurs humains.

Créer un climat et un environnement propices

Monsieur Bernard Benattar, philosophe du travail, estime que nos organisations ont tout intérêt à valoriser et développer l'éthique partagée. Elle consiste à se réunir pour aborder ce que le collectif fait de bien, ses fondamentaux mais aussi élaborer des normes partagées, des valeurs inspirantes et pas seulement jugeantes. Ces évaluations collectives peuvent se substituer aux évaluations individuelles qui servent trop souvent à juger des erreurs et des manques. L'objectif est de réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail réel et d'alléger le poids du jugement de soi en se confiant davantage à ses pairs. Nous passons trop de temps à contrôler et à pointer les transgressions des règles alors qu'il est nécessaire d'introduire des nuances (ex : tu n'as pas fait ce qu'il fallait mais ce que tu pouvais).

Il est indispensable de réintroduire des conversations ritualisées, revenir sur le sens de notre action, le plaisir que nous prenons, les efforts que nous voulons faire, cela nourrit un idéal plus réaliste et une confiance mutuelle plutôt que de s'arc bouter sur des règles.

Le capitaine Marion Buchet, instructeur et pilote de chasse, nous fait savoir que l'armée de l'air applique le principe de « la culture juste » conforme à la locution latine « *errare humanum est, persevereare diabolicum* »⁸⁰ qui se traduit par l'erreur est humaine, l'entêtement [dans son erreur] est diabolique. La hiérarchie juge l'intention derrière l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, l'analyse du contexte s'avère donc important. L'estime de soi impacte le jugement de soi, des autres et la façon dont nous allons être capable d'accueillir les critiques, l'armée de l'air dispense donc des cours relatifs à l'image de soi.

Le sociologue Marc Riedel⁸¹ affirme qu'un officier doit être incité à reconnaître sa vulnérabilité, elle doit être intégrée au système qui doit s'organiser en fonction. Selon lui, lorsqu'une organisation est dans une dynamique de sur contrôle, de la conformité et du non droit à l'erreur, elle crée paradoxalement de la vulnérabilité. Le poids du jugement des pairs changera si la vulnérabilité est reconnue comme faisant partie de l'organisation et que les responsables de l'établissement recadrent très durement les jugements malveillants et les comportements déviants. Si l'erreur commise impacte les fondamentaux du SDIS, il ne faut surtout pas juger négativement l'agent qui la communique mais plutôt inciter cette démarche de remontée d'information, c'est une manière fiable et mature de traiter la vulnérabilité de l'organisation. L'officier doit être jugé sur sa capacité à se relever rapidement de ses erreurs. Il doit être en mesure de développer son empathie, d'accepter le jugement inhérent à sa fonction et ne pas en souffrir. Un accompagnement et un soutien social sont alors nécessaires. Pour cela, certains SDIS mettent en place des ateliers de co-développement managérial au sein desquels les officiers viennent exposer leur vulnérabilité et partager leur problème entre collègues. Pour que cela soit bénéfique, il doit être admis que l'officier est faillible, que l'erreur peut survenir, que la fatigue et la lassitude sont des phénomènes normaux dans une organisation. Les officiers ne sont pas suffisamment sensibilisés à l'organisation du travail et au travailler ensemble ce qui donne du poids aux stratégies individuelles et aux jugements malveillants.

D'après le Colonel Dominique Portenard du CNFPT, pour être performants les SDIS doivent responsabiliser et accorder de l'autonomie aux agents, pour ce faire, la structure doit se mettre en situation d'établir un climat et un environnement propices. Pour cela, des travaux sont en cours sur la construction d'une politique de qualité de vie au travail qui intègre le bien-être et la confiance en soi. Les approches sur les facteurs humains doivent influencer l'évolution du pilotage des SDIS au travers de la démarche Pilotage par la Performance Globale (PPG). Cette démarche a pour objectif de modifier les pratiques managériales des SDIS notamment au travers de l'acceptation du droit à l'erreur, notion essentielle qui participe à la mise en place d'outils, de régulation et d'estime de soi. Le droit à l'erreur étant un concept, il est important désormais de former et de familiariser les agents à cette notion. Le travail en transversalité est également un facteur qui permet d'améliorer l'estime de soi et le jugement social en accordant de l'autonomie et des responsabilités aux agents.

Selon le Colonel Jean-François Gouy, au sein des SDIS de la région Centre, il a été mis en œuvre une démarche proactive de Qualité de Vie en Service (QVS). Elle ne joue pas la

⁸⁰ Sénèque

⁸¹ Entretien du 7 juin 2018 avec Marc Riedel

fonction curative des RPS mais elle doit permettre à chacun, au sein d'un collectif, de constater ce qui ne fonctionne pas et surtout de proposer des solutions à mettre en œuvre. Lorsque plusieurs individus face au même constat proposent la même solution, la mise en œuvre de cette solution est alors en mesure d'atteindre l'effet escompté.

Les modalités de recrutement des officiers

Selon le Capitaine Marion Buchet, instructeur et pilote de chasse, les modalités de recrutement des pilotes de chasse au sein de l'armée de l'air intègrent des tests de personnalité et un entretien avec un psychologue. L'objectif est de déterminer si le profil du candidat est conforme à la cartographie émotionnelle et cognitive du métier. La confiance en soi est une qualité fondamentale de ce métier car elle permet d'être moins stressé et par conséquent d'attribuer la totalité de sa capacité cognitive au profit de l'action, qui est alors plus performante. Cette approche nous semble correspondre aux exigences attendues d'un officier de sapeurs-pompiers, que ce soit dans la sphère opérationnelle ou fonctionnelle. Certains SDIS, à l'image de celui d'Ille-et-Vilaine, ont instauré une démarche similaire. En effet, Elise Jouanne, psychologue du travail du SDIS 35, est chargée de la mise en œuvre et de l'analyse des résultats des tests de personnalité, passés par les différents candidats, en rapport avec les compétences sociales, cognitives et affectives de chaque poste mis à la vacance. Elle interprète ensuite les résultats de ces tests soumis à chaque candidat, ce qui lui permet ensuite d'émettre un avis auprès des membres du jury sur la cohérence entre la personnalité du candidat et les compétences recherchées du poste. D'après le Colonel Eric Candas, directeur du SDIS 35, les tests de personnalité sont une aide mais ne doivent pas devenir le seul critère de recrutement. Il ne faut pas déresponsabiliser celui qui a pris la décision de recruter telle personne à tel poste.

L'estime de soi et l'influence du jugement social : une démarche personnelle

Selon le Colonel Portenard, les principales qualités attendues aujourd'hui chez les cadres du secteur privé comme du public sont : la sociabilité, l'agilité et la capacité à s'adapter à un environnement de plus en plus instable et mouvant.

Pour le Colonel Candas, l'exercice de la responsabilité expose de fait au jugement et à la faute, chaque officier à un devoir de rendre compte et d'être contrôlé notamment lors de l'accomplissement de ses missions fonctionnelles.

Le Colonel Gouy estime fondamental que chaque agent prenne conscience que l'ambiance au travail est le résultat du cumul de 2 facteurs : une démarche individuelle et une prise de conscience collective. Sur le plan individuel, il est nécessaire que chacun ait une meilleure connaissance de soi même, de ses forces et faiblesses mais aussi de ses manques, ce travail d'introspection impose de prendre du recul. Pour ce qui concerne le développement personnel, cela nécessite des outils que l'on peut retrouver en interne au SDIS mais aussi en externe, il est à noter cependant que toute démarche ne vaut que si au départ, il existe une volonté personnelle. Ce n'est pas l'outil qui crée l'effet mais bien la volonté d'utiliser l'outil.

Le Colonel Durand ⁸², directeur adjoint du SDIS 34 et coach auprès du Conseil départemental de l'Hérault, estime que les individus ont naturellement tendance à se cacher leurs propres faiblesses. Certains officiers sont inscrits dans une spirale d'évolution de poste et de grade à tout prix. S'ils prennent le temps de l'introspection et d'analyser la balance avantages - inconvénients avec une personne neutre, ils seront alors en mesure de trouver leur place, celle où ils se sentiront à l'aise et performants et ainsi ils éviteront la frustration, une mauvaise estime de soi et les jugements malveillants. Le coaching permet aussi d'améliorer l'aisance de certains individus sur leur poste. Le coach fixe des objectifs à atteindre au cadre qu'il est chargé de suivre, en se basant sur ses traits de personnalité et ses blocages à surpasser mentalement. Afin d'éviter que certains officiers éprouvent des difficultés majeures, il est important que les cadres représentant la direction de l'établissement prennent leur responsabilité en annonçant individuellement aux agents que certains postes ne sont pas en phase avec leur personnalité et leurs compétences.

La gestion des carrières des officiers

Lors de nos différents entretiens avec la plupart des experts et autorités, chacun s'accorde à dire que le jugement malveillant porté entre officiers est lié en partie à la gestion de leur carrière. Selon le Colonel Portenard, nous allons progressivement évoluer vers une Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences des officiers étatisée. Elle sera pilotée par la DGSCGC ou chacun sera en mesure de co-construire sa carrière selon des règles claires et connues de tous et qui impliquent de la mobilité. Pour le Colonel Gouy, la mobilité est un levier qui permet de se défaire du jugement social car elle provoque une remise en cause, cependant les mêmes causes produisant les mêmes effets, notre comportement et notre manière de réagir seront identiques dans un SDIS X ou Y, il s'agit surtout d'une volonté personnelle de changer, de s'adapter, ce qui permet par la suite de se défaire du jugement. Un parcours qualifiant, équitable, volontariste et affirmé devrait, peut-être, permettre de faire face au climat de défiance qui règne entre officiers. Ce point de vue est partagé par le Colonel Candas, qui estime que l'influence du jugement social est moins impactant pour un officier lorsqu'il est inscrit dans un processus de mobilité. Cela s'avère d'autant plus vrai lorsqu'il doit prendre une décision difficile, la mobilité permet alors d'offrir une porte de sortie avec un délai annoncé. Le problème est qu'à ce jour, les SDIS ne sont pas prêts à s'inscrire dans une telle démarche de parcours qualifiants incluant de la mobilité, le statut étant le principal frein. Le sociologue Marc Riedel est plus mesuré, la mobilité ne doit pas être, selon lui, un dogme car c'est un déracinement des ressources et de la confiance établie que nous avons mis plusieurs années à construire, réitérer le travail déjà réalisé peut engendrer une perte de sens. Penser qu'être mobile facilite la prise de décision surtout lorsqu'elle est difficile, signifie que la stratégie est basée sur la réification et donc qu'elle n'est pas foncièrement humaine et les conséquences néfastes que cela peut engendrer (ex : impacter négativement la vie d'une famille alors qu'une autre solution plus pertinente était envisageable). Parfois la mobilité est recommandée et d'autre fois absolument pas. Un officier doit être en mesure de dire non et

⁸² Entretien du 18 mai 2018 avec le Colonel Durand

d'adopter une posture de manager et non pas de « copain », il est important que la mobilité ne soit pas une solution de facilité du fait d'un manque de courage managérial.

L'hypothèse 2 au regard des experts et autorités

Les différentes personnes que nous avons interrogées estiment que les SDIS doivent s'engager dans une démarche d'intégration des facteurs humains. La performance globale est en majeure partie dépendante du bien-être des agents, bien être qui nécessite à la fois une bonne estime de soi, de la confiance en soi mais aussi de pouvoir évoluer dans un contexte professionnel ou le jugement des pairs est bienveillant.

2.2. Préconisations

2.2.1. Préconisations individuelles

D'une manière générale, il apparaît important que l'officier de sapeurs-pompiers ait le souci de soi afin d'évoluer sereinement dans nos organisations professionnelles, qui peuvent parfois se montrer complexes, hostiles voire déshumanisantes.

D'un point de vue philosophique et selon Socrate⁸³, les principes et précautions liés au souci de soi s'articulent autour des axes suivants :

- ne pas s'identifier à son propre rôle social, ne pas se laisser absorber par sa fonction hiérarchique ;
- conversation critique permanente que les managers doivent entretenir avec eux-mêmes afin de demeurer dans un rapport de vérité ;
- connaissance du manager par rapport à sa propre dépendance à l'égard des pouvoirs hiérarchiques, juridiques, affectifs... (ex des managers d'Enron en 2001) ;
- maîtrise de soi en toute circonstance, il n'y a pas de pouvoir possible pour celui qui n'est pas souverain de lui-même ou pour celui qui n'a pas contrôle de sa propre volonté.

2.2.1.1. Lutte contre les biais cognitifs et sociaux

Les différents travaux évoqués dans la première partie démontrent que nos décisions, et donc nos actions, sont biaisées par les automatismes de notre cerveau. Ces automatismes sont connus. En prendre conscience permet de mieux agir. Cette préconisation fait d'ailleurs partie des règles nécessaires établies dans les structures à haute fiabilité.

Il apparaît donc nécessaire d'intégrer la connaissance et la gestion de ces phénomènes dans la formation des officiers de sapeurs-pompiers, dans le cadre opérationnel (exemple des formations chef de site) mais également dans le cadre fonctionnel.

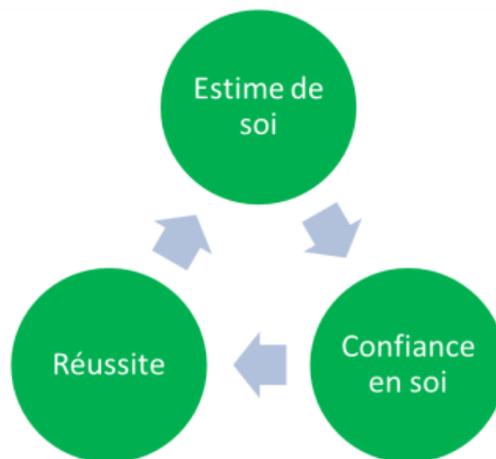
Former les officiers de sapeurs-pompiers à l'**influence des biais cognitifs et sociaux** sur leurs prises de décision et aux stratégies pour y faire face.

⁸³ « Essai sur les données philosophiques du management » Ghislain Deslandes

2.2.1.2. Gestion de nos émotions

Les émotions liées à notre personnalité (stabilité émotionnelle, extraversion, esprit d'ouverture, agréabilité, caractère consciencieux) guident de façon inconsciente nos prises de décisions. Un stress intense et l'anxiété entraînent des décisions qui peuvent se révéler parfois aberrantes. Il apparaît donc intéressant de prendre conscience de la manière dont nous fonctionnons émotionnellement.

L'estime de soi et la confiance en soi permettent d'aller de l'avant, de prendre des initiatives, mais aussi de s'adapter aux situations nouvelles quand l'occasion se présente. Elle est nécessaire lorsqu'il s'agit de mobiliser des compétences. La confiance en soi est nécessaire pour agir et *in fine* réussir.



84

La perte de confiance en soi et de l'estime de soi ne sont pas une fatalité. Il existe des techniques, des exercices permettant de retrouver la confiance en soi. Il faut faire évoluer les mentalités, et notamment l'image de super héros qui colle aux sapeurs-pompiers et qui nous empêche d'afficher nos faiblesses.

Les SDIS pourraient s'engager dans une démarche de mise en place de séances de méditation, de yoga, d'ostéopathie, de sophrologie. Toutes techniques permettant à chacun de s'épanouir sans tenir compte du jugement des autres. D'ailleurs, notre enquête a démontré qu'un certain nombre de nos collègues ont déjà eu recours à ce genre de pratique ou y songent fortement.

Les psychologues peuvent apporter leur expertise, en sus des suivis traumatiques post interventions, ils peuvent également permettre aux agents de mieux connaître leur « soi véritable » afin d'améliorer l'estime de soi et la confiance en soi, sources de qualité du travail.

Proposer aux officiers de sapeurs-pompiers des séquences sur la gestion du stress et sur **l'amélioration du quotient émotionnel**. Pour ce faire, il existe de nombreuses techniques de développement personnel : méditation, yoga, sophrologie, coaching personnel...

2.2.1.3. Contrat psychologique

Le manager doit avoir une posture affirmée et accompagner l'expression de l'exigence de sens mais sans posture d'autoritarisme. Les collaborateurs ont besoin de travailler

⁸⁴ Cercle vertueux de l'estime de soi

intelligemment, de comprendre le sens de leurs actions. Exprimer de l'exigence ne consiste donc pas à exercer une pression psychologique négative assortie de menaces, chantages, récriminations..., c'est préciser un cadre indispensable.

L'officier doit être au clair sur ses missions pour assumer sa part de responsabilités. Il doit donner du sens au travail de ses collaborateurs. Le sociologue Marc Riedel a démontré qu'il y avait souvent un malentendu entre l'idéal professionnel que se fait un agent de sa profession et la réalité du terrain. Cela engendre parfois une perte de l'estime de soi et du sens du travail. La mise en place d'un « contrat psychologique » entre le manager et ses collaborateurs doit préciser clairement les attendus, les interdits, les objectifs pour réduire l'écart entre l'idéal professionnel et la réalité.

Formaliser les attendus des collaborateurs et du supérieur hiérarchique lors d'entretiens de prise de fonction (accompagné par un rapport d'étonnement), d'évaluation professionnelle, et plus globalement tout au long de son parcours professionnel.

2.2.1.4. Préservation du potentiel psychologique et physiologique

La prise en compte de nos besoins physiologiques et psychologiques est un facteur déterminant de la prise de décision. La déprime, la fatigue, la faim, le stress ou l'anxiété peuvent impacter négativement notre action professionnelle.

L'hygiène de vie, la limitation du temps de travail, le droit à la déconnexion, la programmation de pauses, l'équilibre des repas, la pratique sportive... sont autant d'éléments pouvant satisfaire ces besoins physiologiques et permettre d'avoir le recul nécessaire à une bonne prise de décision. En être conscient permet d'exercer son libre arbitre.

Sensibiliser les officiers de sapeurs-pompiers à la **préservation de leur potentiel physiologique et psychologique**, au travers de leurs formations initiales ou de professionnalisation, mais également par des actions de communication réalisées par le service de santé et/ou le service hygiène et sécurité.

2.2.2. Préconisations organisationnelles

D'un point de vue philosophique, l'officier exerce une autorité et représente un sujet moral au sein de nos organisations⁸⁵. L'individu s'inscrit dans une structure qui doit mettre en œuvre des mesures organisationnelles permettant de fiabiliser son action.

2.2.2.1. Recrutement

L'officier de sapeurs-pompiers occupe une fonction de cadre chargé d'exercer un certain nombre de responsabilités. Il est amené à prendre des décisions parfois difficiles. De fait, cette fonction l'expose au jugement des pairs et nécessite un bon niveau de confiance en soi. Il nous semble que les compétences techniques et managériales sont, encore aujourd'hui, les principales compétences recherchées chez un officier. Les risques pour l'agent sont, *in fine*,

⁸⁵ « Essai sur les données philosophiques du management » Ghislain Deslandes

d'éprouver des difficultés sur un poste inadapté à son profil psychologique et donc d'impacter la performance de l'établissement.

Afin de limiter ces risques, il est nécessaire de mettre en cohérence les traits de personnalités de l'officier avec la fiche de poste.

Pour ce faire, de plus en plus de services d'incendie et de secours s'appuient sur des tests de personnalité leur permettant d'identifier les meilleures candidatures tant pour la structure que pour l'agent, ainsi que d'identifier les éventuelles incompatibilités entre les agents. Les compétences techniques et managériales ne doivent pas être les seules qualités recherchées. La sociabilité, l'empathie, la confiance en soi, l'adaptabilité et la capacité de l'officier à faire part de ses erreurs, à les analyser et à les surmonter sont autant d'éléments qui doivent être pris en compte.

Utiliser couramment des tests de personnalité accompagnés d'entretiens pour fiabiliser le processus de recrutements de tous les agents des SDIS. L'objectif étant de détecter les profils inadaptés et ceux nécessitant un accompagnement managérial.

Construire les profils de poste en prenant en compte les traits de personnalité correspondant à chaque poste et à son environnement.

2.2.2.2. Parcours professionnel

Les résultats de notre enquête laissent apparaître que plus de la moitié des officiers qui ont répondu à notre questionnaire considèrent travailler dans un climat de défiance. Cela engendre des comportements propices à créer de la concurrence entre les agents et empêche donc l'instauration d'un climat de confiance. Le déroulement de carrière génère de la concurrence entre les officiers et nous pouvons donc le supposer, des comportements pas toujours sincères. La mise en place d'un parcours professionnel qualifiant qui précise les différents emplois, la durée à occuper, l'expérience, les qualifications et les compétences nécessaires pour accéder aux grades et fonctions supérieures permettrait de limiter ce sentiment de concurrence en instaurant de la transparence sur la promotion. Les compétences techniques, managériales et émotionnelles devraient être un sujet d'échanges entre le cadre en charge des ressources humaines et l'officier, afin que ce dernier prenne conscience de ses marges de progression mais aussi de ses limites de compétences. L'objectif est d'éviter la quête à tout prix d'un poste permettant d'évoluer en grade et en responsabilité au risque que l'officier occupe un poste inadapté à son profil et que le jugement de soi et des pairs soient négatifs.

Etablir des bilans professionnels réguliers entre l'agent et la direction de l'établissement, afficher en toute transparence les parcours qualifiants afférents au déroulement de carrière, favoriser la mobilité au sein de l'établissement et réaliser une cartographie des emplois/grades cibles afin de limiter le sentiment de concurrence entre officiers de sapeurs-pompiers.

2.2.2.3. Besoin de reconnaissance

Les entretiens que nous avons réalisés dénotent un sentiment de manque de reconnaissance. Elle est pourtant nécessaire puisqu'elle permet de renforcer l'estime de soi et la confiance en soi.

La reconnaissance ne se manifeste pas uniquement par des gestes ou des paroles ayant pour objectif direct de manifester de la reconnaissance au sens pur du terme. La reconnaissance au travail peut aussi s'exprimer quotidiennement. Puisque le travail se fait tous les jours, la reconnaissance doit aussi, dans la mesure du possible, s'exercer au quotidien.

Un simple bonjour quotidien peut contribuer à ce besoin de reconnaissance. Les types de reconnaissance (ex : médailles, félicitations verbales...) sont appréciés différemment d'un individu à un autre. Il est donc important qu'ils soient identifiés en amont par le manager afin que le type de reconnaissance corresponde aux attentes de l'agent afin qu'il se sente véritablement reconnu.

La reconnaissance est considérée comme un levier car c'est un catalyseur incitant une personne à réaliser une tâche, mais aussi comme un moteur pour la santé. Elle donne de l'énergie et la force de poursuivre son travail. Si la reconnaissance est un puissant levier, le manque de reconnaissance a aussi des effets néfastes sur le climat de l'établissement et donc sur les attitudes des agents face à leur travail. En effet, il n'est pas rare que certains personnels tournent le dos à leur supérieur par manque de reconnaissance de ce dernier, et manifestent des attitudes négatives.

Mais comment faire preuve de reconnaissance ?

Réduire le sentiment de manque de reconnaissance :

- reconnaître la valeur de la personne : cette reconnaissance s'intéresse à la personne, à ses qualités ou encore à ses compétences. Elle s'exprime dans les relations interpersonnelles et est la base de toutes les autres formes de reconnaissance. (ex : être présent auprès de ses collaborateurs, leur consacrer du temps, souligner en public ou en privé, l'attitude positive des agents ;
- reconnaître la pratique de travail : porte sur la qualité du travail effectué, l'innovation ou l'amélioration continue du travail. (ex : proposer une mission à un collaborateur en fonction de ses compétences, remettre un prix à une personne pour sa pratique professionnelle) ;
- reconnaître l'investissement dans le travail : cette forme est liée à l'engagement et à la contribution de l'agent ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts investis. (ex : souligner l'apport des agents œuvrant dans l'ombre ou encore reconnaître les risques que les collaborateurs prennent) ;
- reconnaître les résultats : porte sur la contribution du personnel à l'atteinte des objectifs de la structure. (ex : mise en évidence d'une belle réussite durant une réunion d'équipe).

2.2.2.4. Fiabilisation de la prise de décisions

Des études antérieures, ainsi que notre enquête, montrent que certains biais empêchent de décider efficacement. Les membres d'un même groupe subissent inévitablement l'influence des autres membres et les décideurs adaptent leur comportement à la façon dont ils pensent être perçus par les autres.

Si « gouverner, c'est choisir »⁸⁶ et que manager c'est décider, la prise de décisions doit être considérée comme une activité importante au sein d'une structure.

Il apparaît opportun d'élaborer des processus de décisions dans nos structures et de former les cadres à leur utilisation. Il paraît également judicieux de mettre les cadres en condition en leur permettant de participer à des exercices réguliers nécessitant une prise de décision de plus en plus complexe.

Etablir des processus qui permettent d'aboutir à la prise de décision au sein de l'établissement.

Former les officiers de sapeurs-pompiers à la prise de décision ainsi qu'à l'utilisation d'outils dédiés.

2.2.2.5. Apport du collectif

En matière de prise de décisions et de résolution de problèmes, le groupe est une force. Une évolution vers un processus de prise de décisions par le dialogue permet de passer de la prise de position à un débat ouvert et de la confrontation à la coopération.

Le travail de groupe permet de générer de la confiance en l'autre, il permet donc d'alimenter la confiance en soi.

L'intelligence collective est un rempart au jugement. Notre structure doit donc construire une culture du travail en équipe. Le travail de groupe est optimisé par la confiance et des rapports bienveillants. Il faut donc créer ces conditions par l'intermédiaire de « régulateur » interne ou externe à la structure.

Favoriser l'intelligence collective en instaurant des règles de fonctionnement du travail en équipe (règles de prises de parole, identification régulateur et pilote, définition d'un cadre de fonctionnement du groupe, bienveillance entre membres du groupe, accepter la contradiction, désigner un « avocat du diable », responsabiliser...).

Il faut ritualiser des moments d'échange entre les officiers et plus généralement entre les cadres. Cela permet d'aborder des sujets correspondant aux besoins des encadrants et aux supérieurs hiérarchiques d'être en contact direct avec les cadres de terrain. Cette évolution s'inscrit dans une évolution du rôle du manager qui devient un accompagnateur.

⁸⁶ Pierre Mendès France

Formaliser des moments d'échanges entre cadres d'une manière générale mais aussi entre officiers exerçant les mêmes responsabilités, afin de limiter les biais inhérents à la relation hiérarchique.

2.2.2.6. Démarche qualité et évolution du management

Un certain nombre de SDIS se sont engagés dans une « démarche qualité » à travers le PPG (Pilotage de la Performance Globale).

Cette approche met en évidence la nécessité de mettre en place un management « collaboratif » impliquant et responsabilisant davantage les agents. La démarche qualité est fondée sur l'implication du personnel et leur possibilité de progresser. L'organisation du travail tient compte de l'intelligence de tous les membres de l'établissement. Le dialogue et la communication occupent une part importante dans le processus de décisions.

Or, l'adhésion à cette démarche nécessite de créer un climat de confiance. Ce type de management correspond mieux aux attentes des générations Y et Z. Le manager est un accompagnateur. Il doit concilier exigence et bienveillance. Il est un soutien vis-à-vis de ses collaborateurs.

Former les cadres à un management collaboratif adapté à l'évolution de nos structures et des agents qui la compose dans le cadre d'une démarche qualité.

Afin d'éviter les risques d'usure psychologique, de baisse de la confiance en soi concernant notamment les officiers occupant des postes de managers de proximité (exemple : officier de garde, chef de centre...), il apparaît indispensable de prévenir par ailleurs l'isolement managérial. Pour ce faire, il peut être mis en place des ateliers de co-développement managérial où chacun des participants peut exprimer ses difficultés, ses craintes, ses erreurs, ses expériences, et les partager avec des collègues occupant les mêmes fonctions. Un animateur s'assure alors que le climat est propice à l'échange et sans jugement, ce qui permet d'apporter un soutien managérial et un partage des bonnes pratiques bénéfiques pour le bien être psychologique des officiers.

Prévenir l'isolement des officiers par la mise en place d'ateliers de co-développement managérial entre cadres occupant les mêmes fonctions (groupe homogène). Favoriser l'alternance entre les postes de management direct et les postes de conception.

2.2.2.7. Droit à l'erreur

L'instauration du « droit à l'erreur » et de sa non sanction au sein des SDIS contribuent à la démarche d'amélioration continue.

En effet, on peut supposer qu'aujourd'hui la crainte de la sanction et de la critique des autres empêchent les acteurs de révéler des erreurs qu'ils ont commises. Au travers des retours d'expérience cachés, le SDIS se prive d'un processus d'amélioration continue.

Certaines institutions vont même jusqu'à récompenser les erreurs signalées. Les cadres de la direction de l'établissement, et en premier lieu le directeur, doivent être en mesure de montrer l'exemple en faisant part de leurs erreurs et des enseignements qu'ils en ont tirés.

Même si elle n'apparaît pas dans les valeurs citées dans notre enquête, la bienveillance ne doit-elle pas être une valeur guide de nos comportements ?

Développer la culture du droit à l'erreur à tous les niveaux de l'organisation et instaurer un processus de dépenalisation de l'erreur différenciée de la faute.

2.2.2.8. Retour d'expérience

Un bon retour d'expérience nécessite de la sincérité et l'absence de jugement malveillant. Ces pré-requis nécessitent un climat de confiance et l'intégration du droit à l'erreur. Nous apprenons de nos erreurs.

Nous associons souvent le RETEX aux interventions. Cependant, il nous paraît intéressant de développer une forme de RETEX concernant les dysfonctionnements « fonctionnels » de nos organisations.

Faire évoluer le RETEX opérationnel et mettre en place une politique de RETEX fonctionnel.

2.2.2.9. Les valeurs communes

Conscients de l'importance et de l'influence sur l'agir des valeurs portées par les sapeurs-pompiers, et notamment les officiers, considérant que le partage de ces valeurs permet un service de qualité, nous préconisons que chaque SDIS réalise un travail collaboratif sur les valeurs de l'établissement.

Ce travail sur les valeurs permet de lutter contre les éventuels conflits engendrés par des différences de valeurs où de représentation d'une même valeur, notamment entre les générations.

Définir les valeurs de l'établissement à travers une démarche collaborative conduisant à l'élaboration d'une charte des valeurs, la réalisation d'un écusson ou une charte de bonnes relations au travail (cf annexe 9).

CONCLUSION

Les services d'incendie et de secours ont toujours su faire preuve d'adaptabilité pour faire face aux enjeux liés aux nouveaux risques, à l'évolution de la société, aux évolutions statutaires des sapeurs-pompiers professionnels et volontaires, aux contraintes budgétaires, à des structures organisationnelles et décisionnelles en mouvance, à des sollicitations de secours croissantes, aux exigences de plus en plus importantes de la part de la société... le tout en assurant une distribution des secours la plus efficiente possible.

Les réponses apportées ont toujours été techniques et de plusieurs ordres : technologiques pour des matériels de plus en plus performants, organisationnelles pour la mise en place de procédures adaptées aux risques et aux contraintes budgétaires, structurelles pour répondre aux réformes territoriales, managériales pour une gestion de ressources humaines.

Dans une recherche perpétuelle de performance, qui plus est dans nos organisations où l'humain est nécessairement au centre de nos préoccupations, il paraît judicieux de se pencher sur ce domaine. Quelques secteurs tels que l'aéronautique, le nucléaire ou l'armée ont ressenti le besoin de l'étudier. Ces recherches leur permettent d'améliorer la compréhension de dysfonctionnements auxquels ils sont confrontés mais surtout de remettre de l'humain au cœur de structures où les aspects techniques sont prééminents.

Faisant le même constat et dans le cadre de ses missions afférentes à la recherche, à l'étude et la prospective, l'ENSOSP a décidé d'initier des recherches dans ce domaine. Cela s'est traduit par le lancement en 2014 d'une recherche-action par une doctorante en psychologie sociale du travail (Morgane Lacroix) au sein de l'ENSOSP puis, partant des travaux précédemment nommés où la dimension humaine est une cause importante d'accidents de service, la mise en place de formations visant à améliorer la prise de décision des commandants des opérations de secours, plus spécifiquement dans les formations de chef de site.

Le présent sujet, portant sur l'influence du jugement sur l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers, vient poursuivre ces réflexions et travaux. Il ne se limite pas aux prises de décisions dans le domaine opérationnel mais aussi dans le domaine fonctionnel. Nous en sommes au stade embryonnaire d'un domaine pour lequel les services d'incendie et de secours devront encore plus s'engager pour continuer à être toujours plus performants.

« Une fois que ma décision est prise, j'hésite longuement. »⁸⁷, beaucoup de décideurs se retrouvent dans cette phrase. L'officier de sapeurs-pompiers n'y échappe pas, il se doit d'assumer les conséquences de ses décisions, qu'elles soient prises dans le cadre d'une opération de secours ou dans le cadre de la gestion d'un groupement. Il est souvent attendu que les décisions soient bonnes et cohérentes, malheureusement l'officier de sapeurs-pompiers peut être amené à prendre la décision la moins mauvaise. Dans tous les cas, il devra la porter, l'expliquer et l'assumer.

⁸⁷ Citation de Jules Renard

Dans le cadre des travaux liés à la rédaction de ce mémoire, nous avons été confrontés à quelques difficultés. Tout d'abord, nous ne sommes pas experts dans le domaine du facteur humain et n'avons pas la prétention de l'être, les travaux réalisés dans ce domaine chez les sapeurs-pompiers sont par ailleurs rares. C'est pourquoi, nous nous sommes efforcés de nous acculturer au sujet auprès de « sachants », de nous appuyer sur les expériences des personnes avec qui nous nous sommes entretenus mais aussi les nôtres.

La rédaction de ce mémoire nous aura, en effet, permis de réaliser un travail d'introspection. Il nous conduit à réfléchir sur notre situation personnelle, à cerner et à verbaliser les raisons pour lesquelles nous sommes confrontés à des difficultés, dans nos fonctions d'officier, pour prendre des décisions objectives et justes.

Nous avons également fait le choix de faire appel à l'intelligence collective pour émettre des hypothèses, nous forger une opinion et émettre des préconisations. Ne pouvant pas explorer tous les pans du sujet et étant limité par le temps, nous avons dû faire des choix comme se limiter aux seuls officiers de sapeurs-pompiers, même si nous savons que les hommes du rang et les sous-officiers sont également amenés à prendre des décisions sous influence. De la même manière, agissant dans une démarche totalement exploratoire, nous n'avons pas mesuré l'impact financier des préconisations émises dans le cadre de ce mémoire.

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes aperçus que le facteur humain est souvent associé aux risques psycho-sociaux et au bien-être au travail. Dès lors, il apparaît indéniable que sa prise en compte permettrait de remettre l'humain au cœur de nos organisations et ainsi de mieux comprendre les phénomènes conduisant à des situations de mal-être au travail, au sentiment de manque de reconnaissance exprimé par certains, au manque d'implication ou de motivation, voire au contraire à une escalade de l'engagement menant à l'épuisement de personnels des services d'incendie et de secours.

Avoir conscience que ces facteurs humains ont une influence sur notre action professionnelle est une première étape qui doit nous conduire à réfléchir sur les raisons pour lesquelles nous nous comportons de telle ou de telle manière et ainsi connaître les leviers nous permettant de limiter ces facteurs de vulnérabilité.

Une meilleure compréhension de ces mécanismes vise à améliorer les décisions prises par les officiers de sapeurs-pompiers, et *in extenso* par tous les personnels des services d'incendie et de secours. Ces bonnes décisions seront de nature à améliorer les performances des services d'incendie et de secours pour lesquels la relation entre l'humain, la technologie et l'organisation sont intimement liés par des rapports de forte dépendance, voire de fusion réciproque. La technologie et l'organisation ont été longuement étudiées et font, d'ores et déjà, l'objet d'amélioration continue. Ce mémoire constitue, par conséquent, une première étape dans un domaine du facteur humain qui se révèle être vaste et complexe mais incontournable dans une démarche nécessaire de progression.

BIBLIOGRAPHIE

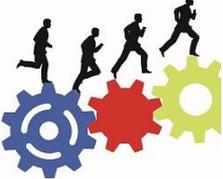
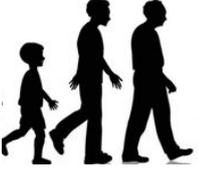
ALEXANDRE-BAILLY Frédérique	Comportements humains et management
BEAUSSE Bruno (Col de SPP)	S'il te plait, dessine-moi un officier Traité de valeurs à l'usage des sapeurs-pompier
BRASSEUR Serge (Cdt de SPP) ROUX Sébastien (Cdt de SPP) TSALICHIS Jean-Christian (Cdt de SPP) SADDIER Julien (Cne de SPP) Directeur de mémoire : BEAUSSE Bruno (Col de SPP)	Mémoire FAE Chef de Groupement 2016 "Discerner l'organisation, transcender l'individu : vers l'émergence de valeurs partagées chez les agents des SDIS"
CLERC Patrick (Lcl de SPP) CUBIZOLLES Stéphane (Cdt de SPP) TRONVILLE Frédéric (Cdt de SPP) GALTIER Philippe (Cne de SPP) Directeur de mémoire : GAUTIER Anaïs	Mémoire FAE Chef de Groupement 2017-2. « La confiance au sein des équipages en intervention,, une capacité de résilience organisationnelle ? »
CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard	- L'acteur et le système
DAMIER Philippe Professeur de neurologie au CHU de Nantes -	Cerveau et psycho de juillet-août 2018
DEJOURS Christophe	L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation
DESLANDES Ghislain	Essai sur les données philosophiques du management
FREUD	Psychologie des foules et analyse du moi
GAUTHIER Valérie	Le savoir-relier, vers un leadership intuitif et relationnel
HOGARTH Makridakis	Forecasting and planning : an evaluation
LACROIX Morgane	Les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompier : facteurs influençant la prise de décision dans une situation d'urgence et comportant de forts enjeux. Développement d'une formation visant à réduire les effets parasites » Mémoire Master 2 psychologie sociale du travail et des organisations
LHOTE Olivier (Col de SPP)	Mémoire DDA 2017 "Du management des générations au management intergénérationnel »
MOSCOVICI et ZAVALLONI	The group as a polarizer of attitudes
MOSCOVICI Serge	Psychologie sociale des relations à autrui

NETCHINE Serge	Psychologie sociale, l'individu et le groupe
OBERLE Dominique	Le groupe en psychologie sociale
PEPIN Charles	La confiance en soi
RAULET-CROSET, Christine ROLAND LEVY	Comportements humains et management
ROBBINS Stephen et JUDGE Timothy	Comportements organisationnels
ROLLAND Jean-Pierre et DE FRUYT Filip	- Inventaire de personnalité au travail
SWAMI Sanjeev	Executive functions and decision making: A managerial review
VOISIN-OASIS Jérôme	Travailler avec les autres : idéalisation et sensibilité

TABLE DES ANNEXES

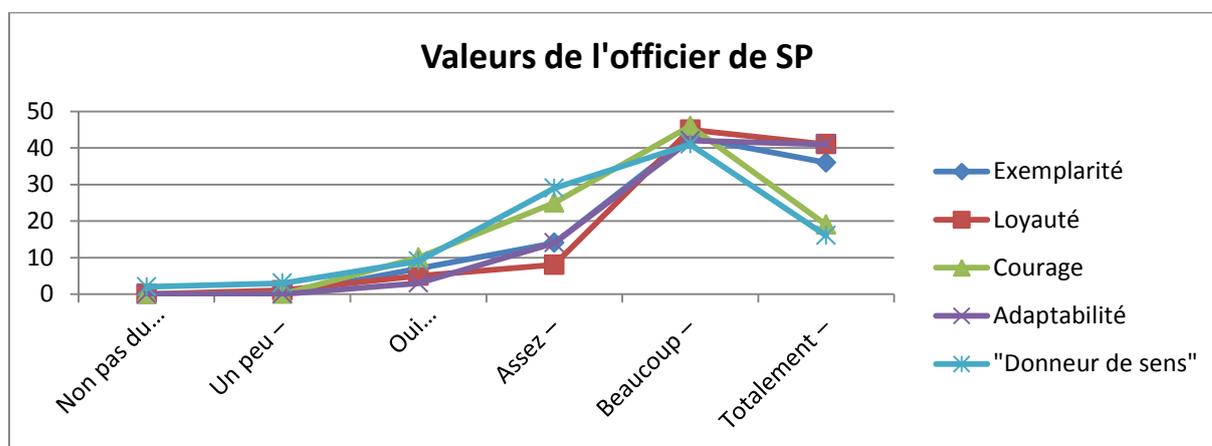
<u>Annexe 1</u> : Résultats du questionnaire internet destiné aux officiers de sapeurs-pompiers	Page 58
<u>Annexe 2</u> : Questionnaire semi-directif destiné aux autorités et experts.....	Page 65
<u>Annexe 3</u> : Questionnaire semi-directifs destiné aux stagiaires FAE de chef de groupement.....	Page 68
<u>Annexe 4</u> : Liste des entretiens auprès des autorités et experts	Page 71
<u>Annexe 5</u> : Cartographie des enjeux	Page 72
<u>Annexe 6</u> : Rétroplanning de travail	Page 73
<u>Annexe 7</u> : Schéma de synthèse des préconisations	Page 74
<u>Annexe 8</u> : Exemple de test de personnalité	Page 75
<u>Annexe 9</u> : Charte de bonnes relations au travail du SDIS 22	Page 84
<u>Annexe 10</u> : Exemples de biais cognitifs	Page 86

ANNEXE 1 : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE INTERNET DESTINE AUX OFFICIERS DE SAPEURS-POMPIERS (277 REPONSES)

277 retours : Enquête réalisée en mai 2018			
<p>Expérience moyenne</p>  <p style="text-align: center;">24 ans</p>	<p>Le plus jeune : 32ans</p>  <p style="text-align: center;">Le plus âgé : 60 ans</p>	<p>Moyenne d'âge : 45</p> 	 <p style="text-align: center;">5 % de femmes</p>

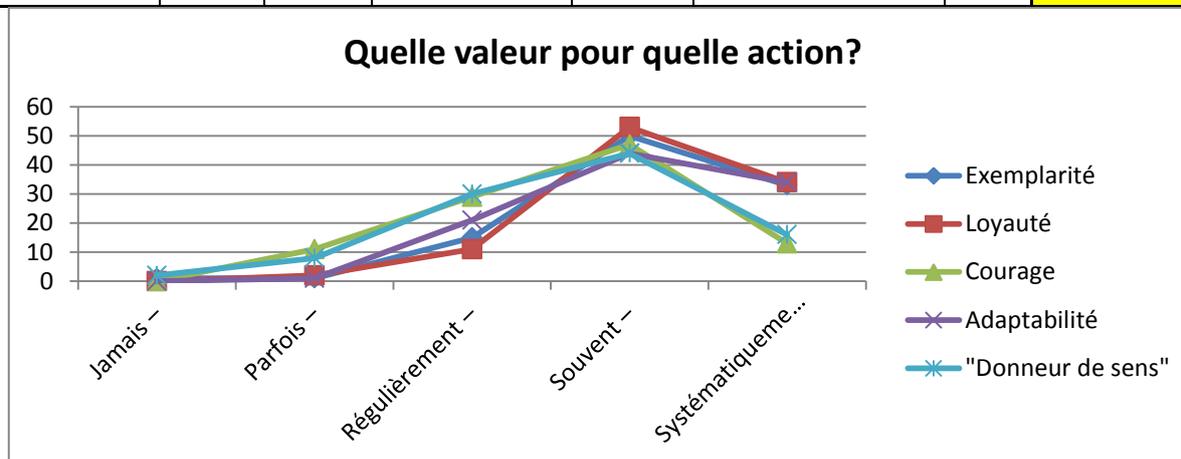
1- Chacune des valeurs suivantes est associée à l'officier de sapeurs-pompiers, vous-reconnaissez-vous dans ces valeurs ?

	Non pas du tout –	Un peu –	Oui globalement –	Assez –	Beaucoup –	Totalement –	Total –	Bcp et Totalement
Exemplarité	0	0	19	39	119	100	277	79%
			7%	14%	43%	36%		
Loyauté	0	3	14	22	125	113	277	86%
		1%	5%	8%	45%	41%		
Courage	0	0	28	69	127	53	277	65%
			10%	25%	46%	19%		
Adaptabilité	0	0	8	39	116	114	277	83%
			3%	14%	42%	41%		
"Donneur de sens"	5	8	25	80	114	45	277	57%
	2%	3%	9%	29%	41%	16%		



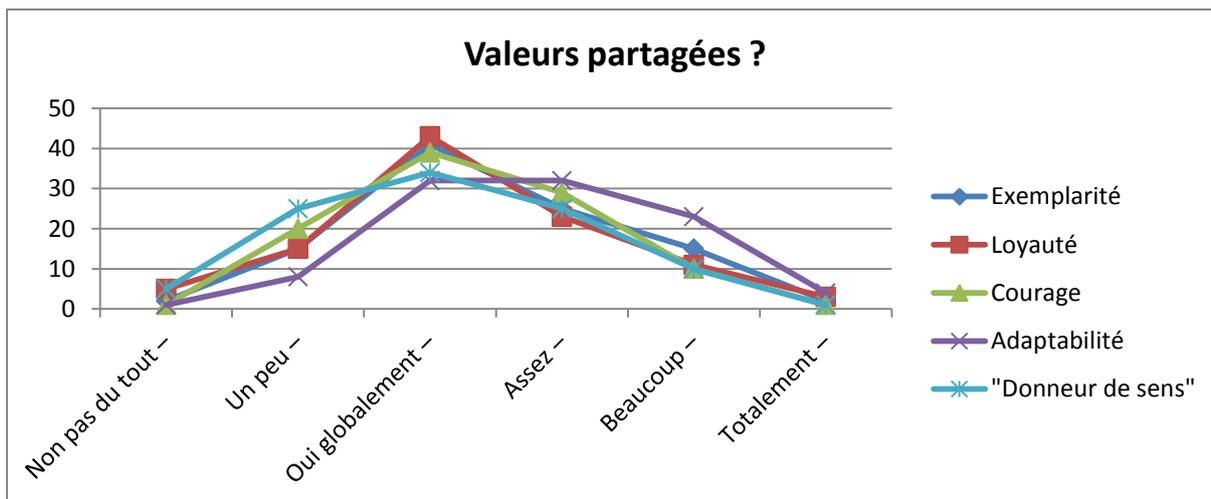
2- En tant qu'officier de SP, pouvez-vous affirmer que votre action est guidée par ces valeurs ?

	Jamais -	Parfois -	Régulièrement -	Souvent -	Systématiquement -	Total -	Souvent et systématiquement
Exemplarité	3	3	42	138	91	277	83%
	1%	1%	15%	50%	33%		
Loyauté	0	6	30	147	94	277	87%
		2%	11%	53%	34%		
Courage	0	31	80	130	36	277	60%
		11%	29%	47%	13%		
Adaptabilité	0	3	58	122	94	277	78%
		1%	21%	44%	34%		
"Donneur de sens"	6	22	83	122	44	277	60%
	2%	8%	30%	44%	16%		



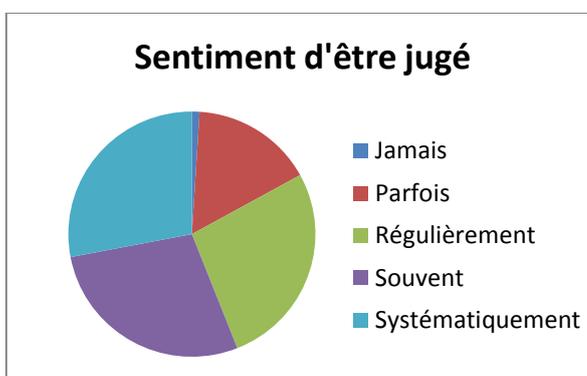
3- Ressentez-vous ces valeurs partagées par vos collègues officiers ?

	Non pas du tout -	Un peu -	Oui globalement -	Assez -	Beaucoup -	Totalement -	Total -	Assez, Bcp et totalement
Exemplarité	5,54	41,55	113,57	69,25	41,55	5,54	277	42%
	2%	15%	41%	25%	15%	2%		
Loyauté	13,85	41,55	119,11	63,71	30,47	8,31	277	37%
	5%	15%	43%	23%	11%	3%		
Courage	2,77	55,4	108,03	80,33	27,7	2,77	277	40%
	1%	20%	39%	29%	10%	1%		
Adaptabilité	2,77	22,16	88,64	88,64	63,71	11,08	277	59%
	1%	8%	32%	32%	23%	4%		
"Donneur de sens"	13,85	69,25	94,18	69,25	27,7	2,77	277	36%
	5%	25%	34%	25%	10%	1%		



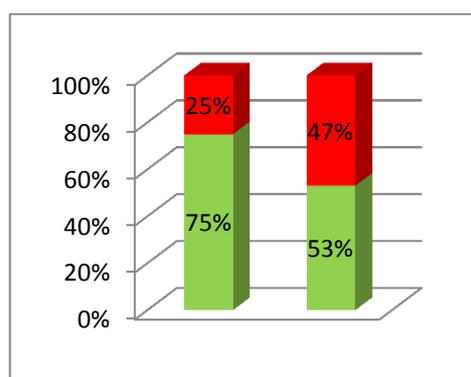
4- A quelle fréquence vous sentez-vous jugé par vos collègues dans votre action professionnelle ?

	%	Nombre
Jamais	1	3
Parfois	16	44
Régulièrement	27	75
Souvent	28	78
Systématiquement	28	78
TOTAL	100	277



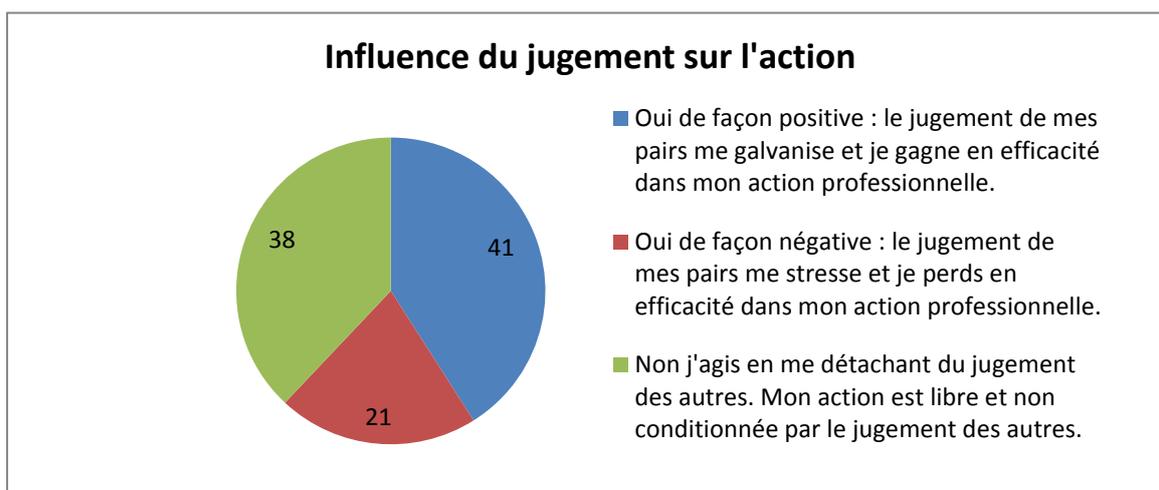
5- Dans la plupart des cas où vous vous êtes senti jugé, cela a été pour vous :

	Positif ■	Négatif ■	Total -
En situation d'intervention	75%	25%	100%
	208	69	277
En situation fonctionnelle	53%	47%	100%
	147	130	277



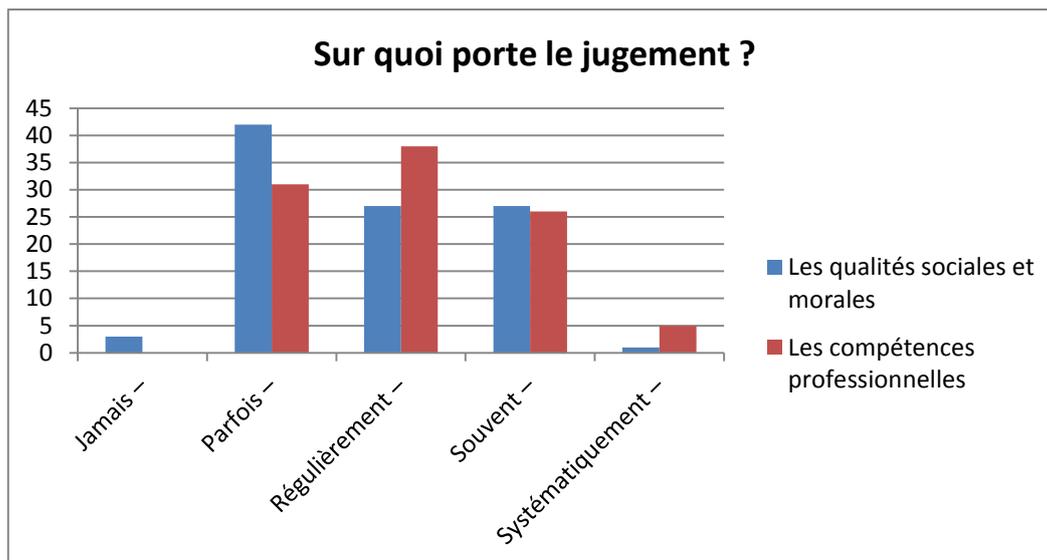
6- Ce jugement impacte-t-il votre action professionnelle ?

	%	Nombre
Oui de façon positive : le jugement de mes pairs me galvanise et je gagne en efficacité dans mon action professionnelle.	41	114
Oui de façon négative : le jugement de mes pairs me stresse et je perds en efficacité dans mon action professionnelle.	21	58
Non j'agis en me détachant du jugement des autres. Mon action est libre et non conditionnée par le jugement des autres.	38	105
TOTAL	100	277



7- Vous arrive-t-il de juger ?

	Jamais –	Parfois –	Régulièrement –	Souvent –	Systématiquement –	Total –	
	8	116	75	75	3	277	152
Les qualités sociales et morales	3	42	27	27	1	100	55%
	0	86	105	72	14	277	191
Les compétences professionnelles	0	31	38	26	5	100	69%



8- Avez-vous connaissance de dispositifs, méthodes, outils, mis en place dans vos structures pour favoriser le développement personnel des agents ?

	%	Nombre	Commentaires : Les outils de développement personnel sont peu connus et pratiqués dans notre corporation. Ces démarches sont le plus souvent personnelles. 84% des répondants indiquent qu'aucun dispositif n'est mis en place dans leur structure pour faciliter le développement personnel des agents.
Sophrologie	5	14	
Formation	6	17	
Coaching	2	6	
Psychologue	2	6	
Sociabilisation, Sport	1	3	
non	84	233	

9- Avez-vous déjà utilisé des techniques pour améliorer la connaissance de vous-même et en tirer bénéfice dans le milieu professionnel ?

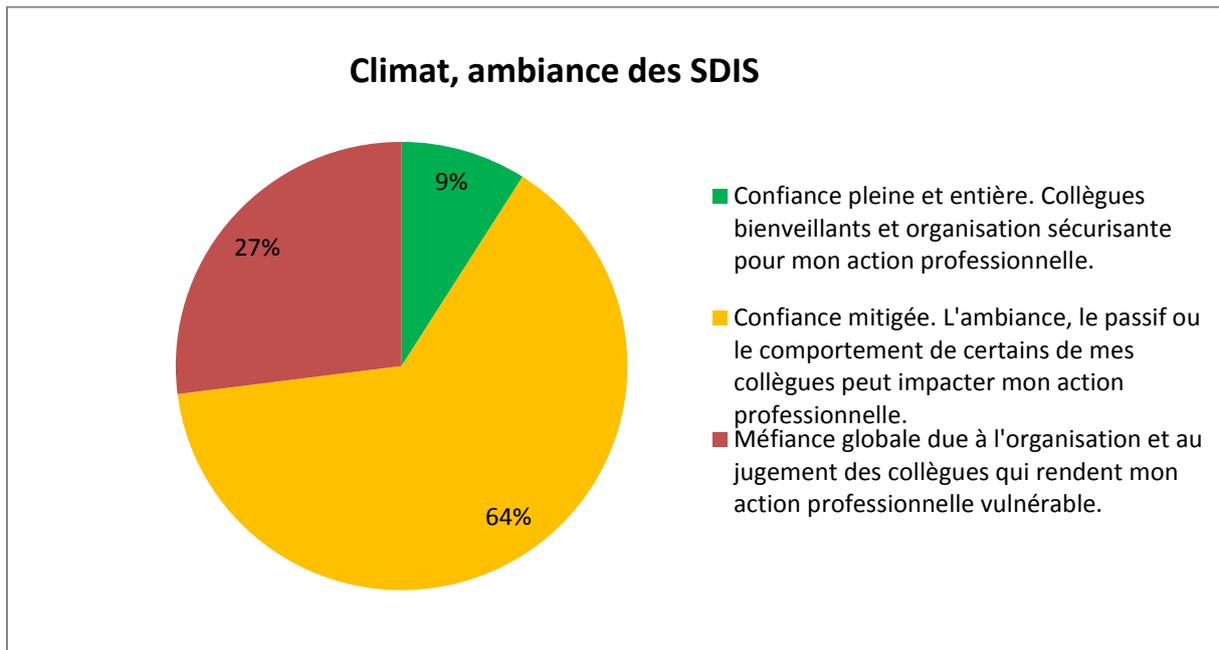
Pratiques citées dans le champ libre :

- yoga, méditations, coaching individuel, hypnose, métacognition lors des présentations ou lors des formations afin de pouvoir se remettre en question personnellement. Autodiagnostic, demande auprès de collègues ressources et de confiance ;
- les disciplines spirituelles à visée de connaissance de soi sont le meilleur vecteur de progression professionnelle à mon sens. La démarche réflexive en est la base. Quelques exemples: Pourquoi cette situation crée-t-elle de la colère chez moi? A quoi fait-elle écho? Suis-je capable de ne pas céder au découragement ou à l'apitoiement sur soi? Ai-je le courage de ne pas chercher chez les autres les causes de mes échecs?
- technique d'optimisation du potentiel
- méditation / sophrologie / Psychologue Clame / prise de décisions / connaissance de soi et de ces propres mécanismes / hypnose (meilleure connaissance de soi, détachement des situations) / synergologie / autoévaluation. Bénéfices de bien-être, de

confiance en soi. Moins peur du jugement des autres car à l'aise avec soi-même. Droit à l'erreur pour soi-même ;

- meilleure connaissance de ses points faibles pour y travailler dessus, de ses points forts pour pouvoir revenir dans une zone de confort lorsque cela est nécessaire. Adapter son management et son savoir-vivre en fonction de la situation et des personnes auxquelles nous faisons face au quotidien ;
- kinésiothérapie, ostéopathie énergétique. Acupuncture ;
- lectures d'ouvrages dans le développement personnel et le management ;
- développement personnel, hypnose (meilleure connaissance de soi, détachement des situations) ;
- lecture d'ouvrages spécialisés dans le management Echange interservices avec des homologues d'autres corps Police Gendarmerie / DGS / ..., Diplôme Universitaire en management des équipes ;
- consultation avec un professionnel Psychologue ou Psychiatre. Dans les situations où le jugement des autres est conforme à la réalité (forme d'incompétence) une réorientation vers un poste adapté ou une formation doit être envisagée pour préserver la santé au travail. Dans le monde SP le contrôle des compétences et la remise en cause sont faits de manières régulières (FMA, ICP, débriefing des interventions de la chaîne de commandement, Evaluation annuelles, concours, avancement...) ;
- formation APC ;
- bilan de compétences pro activité en formation pourvu que l'environnement formatif soit constructif et mené par des formateurs "constructifs" ;
- MOOC Du manager au Leader agile : Coaching sur le management, la collaboration, les dilemmes inter-métiers, les biais cognitifs. Bénéfices : meilleur écoute de ses collaborateurs, communication plus fluide, rapports humains plus honnêtes et francs, sans jugement ;
- les techniques qui m'ont été enseignées au sein de l'armée de terre "St Cyr Coetquidan" au cours d'un stage dénommé en 2001 formation à l'exercice de l'autorité puis en activité avec mes pairs officiers, psychologue : mieux se connaître et le lâcher prise. Formation militaire sur l'estime de soi, la gestion du stress, la gestion du temps de travail, l'approche de l'enneagramme ;
- formations professionnelles sur les biais cognitifs, PNL, analyse de ses pratiques managériales...). Cette démarche formative permet de se remettre en question en permanence...
- activités sportives ;
- diminution du stress et de la charge émotionnelle par la pratique quotidienne de stretching le soir...
- tests de personnalité réalisés à titre personnel. Tests réalisés dans le cadre d'entretien de recrutement ;
- le retour d'expérience ;

10- Qualifiez le climat qui règne dans votre SDIS ?



ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE SEMI-DIRECTIF DESTINE AUX AUTORITES ET EXPERTS



Guide d'entretien semi-directif autorités et experts

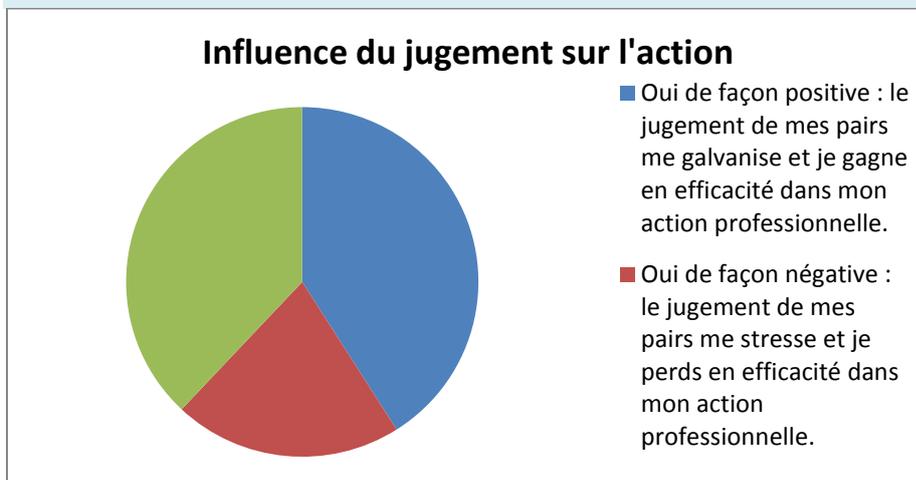
Introduction

- confidentialité, données des entretiens croisées ensemble pour faire une analyse générale ;
- pas de bonne ou de mauvaise réponse ;
- bienveillance, climat de confiance ;
- rappeler l'objectif de l'entretien : travail de recherche sur l'influence dans notre corporation du jugement et des valeurs sur l'action de l'officier. Identifier ce qui vulnérabilise l'action de l'officier. Identifier des pistes de fiabilisation sur le plan humain et organisationnel ;
- questions ? Contrainte de temps ? Temps de l'entretien de 45 min à 1h ;
- présentation du sujet : « Le jugement de soi et des autres, des valeurs partagées ou non, quelle influence sur agir » reformulé par cette formule « l'influence du jugement sur l'action professionnelle de l'officier de SP ».

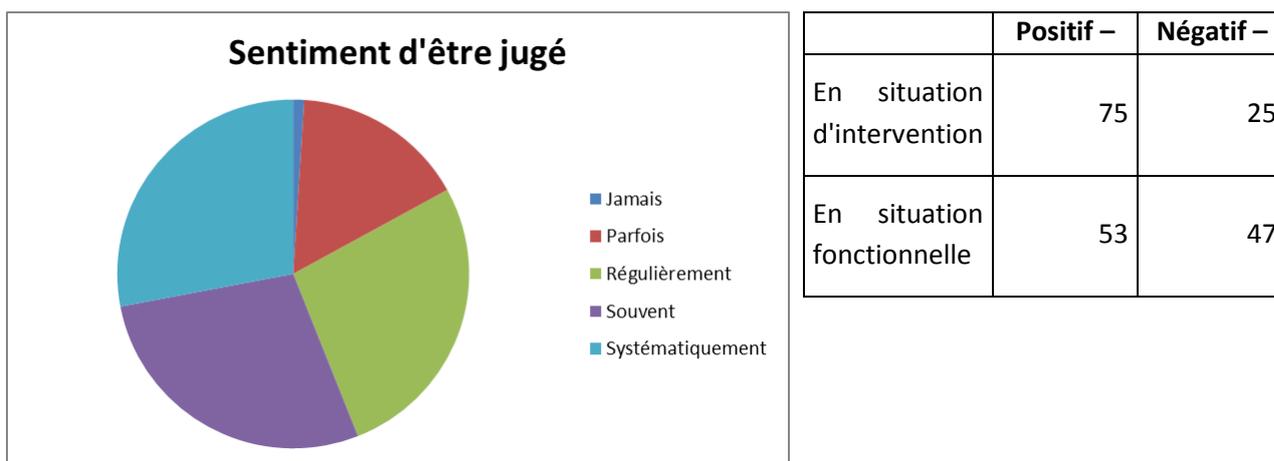
1. Qu'est-ce que vous inspire notre sujet : « l'influence du jugement sur l'action professionnelle de l'officier de SP » ?

- *Question de relance : De prime abord ? 1^{ère} impression sur le sujet ?*
- *Vulnérabilité ou fiabilisation ?*

2. Est-ce que la confiance influence la performance ?

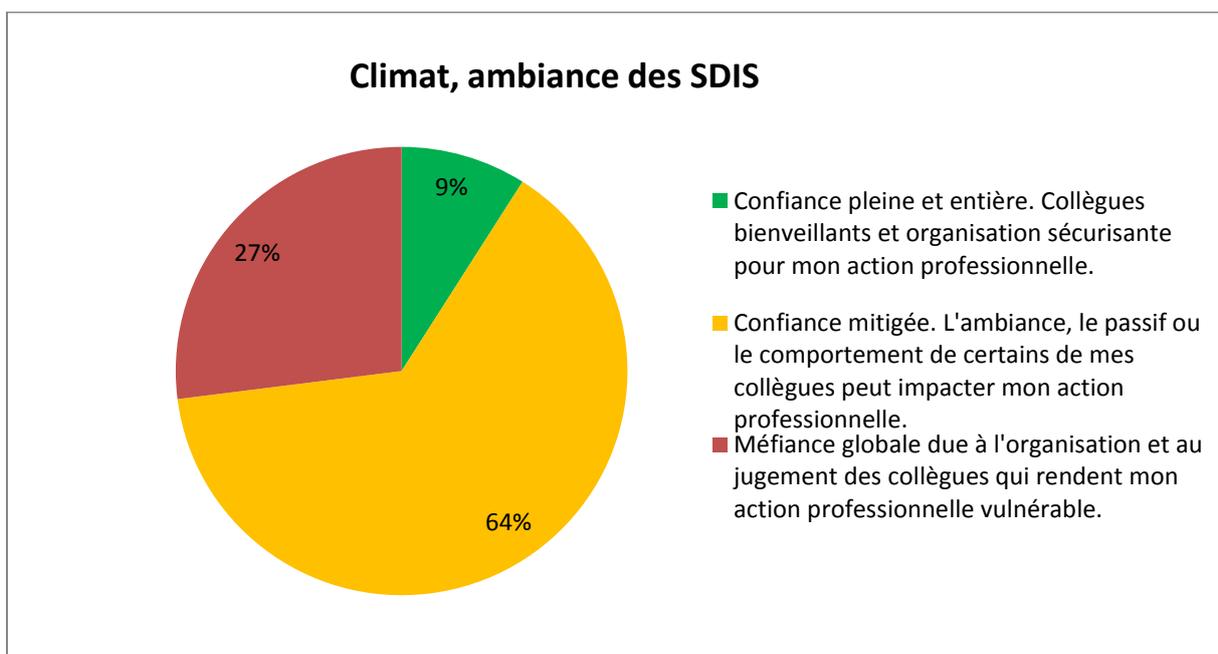


3. Nous avons soumis une enquête aux officiers SPP des FAE chefs de groupement de cette année (étendue à leurs collègues de leur SDIS), il en ressort un sentiment prégnant d'être jugé dans leur action professionnelle. Est-ce une donnée dont vous avez connaissance ? si oui, comment est-il être pris en compte le cas échéant au sein des services d'incendie et de secours ?



	Groupe mémoire	FAE Chef de groupement 2018-2
	Cdt FAVRAIS Cdt LE CUZIAT Cne LECRIVAIN Cne VERNA	Guide d'entretien

4. Cette enquête révèle que 70% des officiers jugent le climat au sein du SDIS comme mitigé, voire un climat de défiance, que vous inspire ces chiffres ?



Relance :

Est-ce que ça pose un problème ?

Est-ce que vous pensez que l'absence de prise en compte du facteur humain et de l'absence d'étude du jugement induisent ce climat de confiance mitigée ?

Est-ce que cette défiance entre collègues est liée à l'absence de connaissance de soi ?

5. Notre enquête démontre que la moitié des officiers ont engagé une démarche de développement personnel et de bien-être au travail, beaucoup d'organisations (air France, nucléaire, armée...) ont intégré le facteur humain dans leur fonctionnement, quelle est votre vision sur ce sujet pour les services d'incendie et de secours ?

Relance : Démarches de développement personnel dans le monde politique ?

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SEMI-DIRECTIF DESTINE AUX STAGIAIRES DE FAE CHEF DE GROUPEMENT



Guide d'entretien semi-directif stagiaires FAE chef de groupement

Introduction

- confidentialité, données des entretiens croisées ensemble pour faire une analyse générale ;
- pas de bonne ou de mauvaise réponse ;
- bienveillance, climat de confiance ;
- rappeler l'objectif de l'entretien : travail de recherche sur l'influence dans notre corporation du jugement et des valeurs sur l'action de l'officier. Identifier ce qui vulnérabilise l'action de l'officier. Identifier des pistes de fiabilisation sur le plan humain et organisationnel ;
- questions ? Contrainte de temps ?
- présentation du sujet.

1. Qu'est-ce que vous inspire notre sujet : « l'influence du jugement sur l'action de l'officier de SP » ?

- *Question de relance : Situation professionnelle sur le terrain ou en caserne où vous avez été influencé.*

Consigne : Pour commencer je vous propose un exercice. Vous avez 2 feuilles à disposition. Vous allez devoir **écrire trois mots, expressions ou idées sur chaque feuille, en une minute**. L'important est la **spontanéité**. Répondez les **premières choses qui vous viennent à l'esprit**, il n'y a **pas de bonne ou de mauvaise réponse**.

1 feuille « Jugement chez les SP »

1 feuille « action de l'officier de SPP »

Adresse géographique : 1070 rue du Lieutenant ~~FAVRAIS~~ 13100 AIX-EN-PROVENCE
Adresse postale : BP 20316 13798 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 3
Téléphone : 04.42.39.04.00 - Télécopie : 04.42.39.04.09 - Site internet : www.ensosp.fr

	Groupe mémoire	FAE Chef de groupement 2018-2
	Cdt FAVRAIS Cdt LE CUZIAT Cne LE CRIVAIN Cne VERNA	Guide d'entretien

2. Dans le rapport à autrui, qu'est-ce qui peut vous rassurer ?

Questions de relance : *Qu'est-ce qui peut vous conforter au travail ? dans votre action professionnelle, dans votre décision ?*

3. Dans le rapport à autrui, qu'est-ce qui peut vous rendre vulnérable ?

Questions de relances :

- ❑ *Qu'est-ce qui peut vous faire perdre confiance ?*
- ❑ *Ressentez-vous un poids du fait du regard des autres sur votre action professionnelle ?*

4. Maintenant, je vais vous demander de choisir une situation que vous avez vécue et où vous avez ressenti des difficultés. Des difficultés pour prendre des décisions, choisir une option plutôt qu'une autre, ou lorsque vous avez hésité dans les actions à mettre en place par rapport au jugement des autres.

Relance :

Une situation dont vous avez envie de parler, ça peut-être parce qu'elle vous a marqué, ou que vous vous posez encore des questions dessus... ou parce que vous en avez un mauvais souvenir, un mauvais ressenti...

S'il n'y arrive pas => situation vécue mais pas en situation de COS

Consigne : « Vous allez me raconter cette intervention **du départ de la caserne au retour**. Je vais vous **accompagner** et vous poser des questions pour identifier ce qu'il a pu se passer, pour **identifier les écarts qu'il y a pu y avoir et comprendre ce qu'il s'est passé** ».

5. Que pensez-vous du droit à l'erreur ?

Relance : certaines organisations dites « à Haute Fiabilité Organisationnelle » (ex : NASA) prône dans leur organisation un droit à l'erreur. L'erreur commise par un agent est partagée par l'agent « fautif » afin que cela serve la collectivité. Aucune sanction n'est infligée puisqu'il est estimé que l'erreur commise partagée permet à l'ensemble de progresser et de ne pas reproduire individuellement cette erreur.

6. Que pensez-vous du droit à l'erreur notamment pour un officier SPP ?

Relance :

Pensez-vous que c'est admis entre collègues SP ?

Avez-vous déjà passé sous silence une erreur que tu avez commise par crainte du jugement des collègues ? Si oui pourquoi ?

Qu'est-ce qui peut induire en erreur ?

ETUDE DE CAS : LE STAGIAIRE DE LA FAE DE CEF DE GROUPEMENT

7. Qu'avez-vous ressenti avant votre « grand oral de sélection à la FAE de Chef de Groupement » ?

	<i>Groupe mémoire</i>	<i>FAE Chef de groupement 2018-2</i>
	Cdt FAVRAIS Cdt LE CUZIAT Cne LE CRIVAIN Cne VERNA	<i>Guide d'entretien</i>

8. Pourquoi avoir candidaté ?

- par conformisme (pour faire comme mes collègues)
- par soumission à l'autorité (demande du DDSIS)
- pour améliorer mes compétences
- pour gagner en légitimité
- autre

Consigne (maxi 2 réponses avec ordre de priorité)

9. Qu'est-ce qui fait que vous participez ou pas en cours lors de la formation (restitution) ?

Relance : Pourquoi ? 5 P ?

As-tu posé toutes les questions que tu souhaitais ou t'es-tu contenu ? Pourquoi ?

10. Comment voyez-vous la suite de votre carrière ?

Relance ESD ?

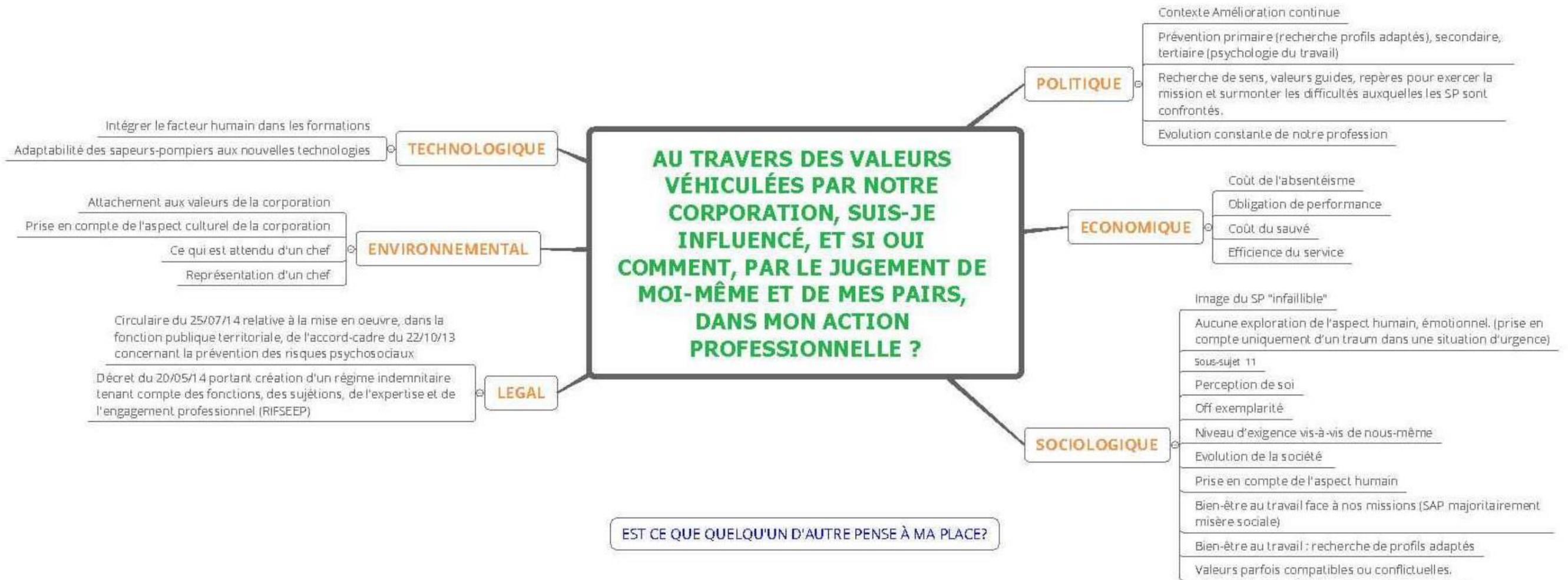
11- Vous sentez vous en confiance au sein de notre promotion de FAE de Chef de Groupement et pourquoi ?

11- Dernière question hors FAE : un préavis de grève est déposé. Vous êtes convaincu par les revendications qui motivent cette grève mais aucun de vos collègues officiers ne fait grève. Que faites-vous ? Grève ou pas grève ? Pourquoi ?

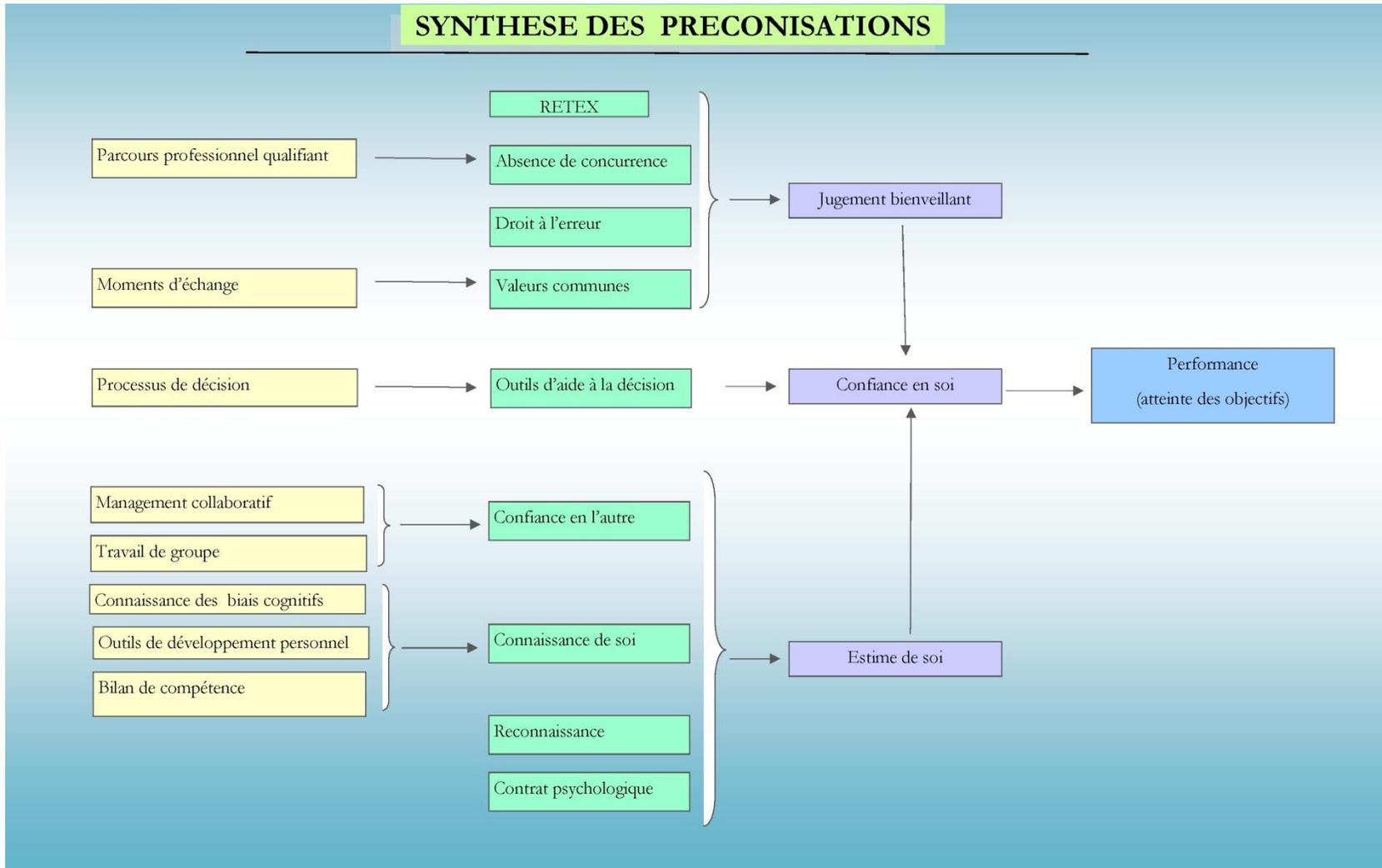
ANNEXE 4 : LISTE DES ENTRETIENS AUPRES DES AUTORITES ET EXPERTS

Personne	Fonction	Date	Lieu	Commentaires
Elise JOUANNE	Psychologue du travail et docteur en psychologie (SDIS 35)	16/02/2018	DD SIS 35	Face à face 2h
Morgane LACROIX	Doctorante en psychologie sociale du travail et des organisations (ENSOSP)	06/03/2018	ENSOSP	Face à face 2h
Colonel Bruno BEAUSSE	Chef du département Prospective et Professionnalisation (ENSOSP)	07/03/2018	ENSOSP	Face à face 2h
Marc RIEDEL	Docteur en sociologie des organisations	07/03/2018 15/03/2018 07/06/2018	Entretien téléphonique 0h30 Entretien téléphonique 1h00 Entretien téléphonique 1h00	
Bernard BENATTAR	Philosophe du travail et psychosociologue	13/04/2018	Entretien téléphonique 1h00	
Colonel Dominique PORTENARD	Directeur du pôle national de compétences sapeurs-pompiers et risques majeurs (CNFPT)	16/05/2018	ENSOSP	Face à face 2h
Olivier RICHEFOU	Président de la Conférence Nationale des Services d'Incendie et de Secours	01/06/2018	Conseil Départemental de la Mayenne	Face à face 1h30
Colonel Eric CANDAS	Directeur départemental SDIS 35	01/06/2018	DD SIS 35 Rennes	Face à face 2h
Docteur BOUGAULT	Médecin psychiatre	04/06/2018	Plouha (22)	Face à face 1h
Capitaine Marion BUCHET	Instructeur et pilote de chasse Base aérienne 705 Tours (37)	19/06/2018	Base aérienne 705 Tours	Face à face 2h
Colonel Jean François GOUY	Directeur départemental SDIS 28	03/07/2018	DD SIS 28 Chartres	Face à face 2h

ANNEXE 5 : CARTOGRAPHIE DES ENJEUX



ANNEXE 7 : SCHEMA DE SYNTHESE DES PRECONISATIONS





Inventaire de personnalité au travail

Jean-Pierre Rolland et Filip de Fruyt

Compte rendu de Monsieur John Sample

Les données qui composent ce compte rendu sont confidentielles.

<p>Etalonnage : Etalonnage mixte, contexte de bilan, développement personnel.</p>	<p>Temps de passation : 0 h / 23 min / 35 sec</p>	<p>Date de passation : 19 Juin 2017</p>
<p>Contexte d'utilisation : Bilan-Développement personnel</p>	<p>Niveau d'études : CAP - BEP - BEPC</p>	<p>Profession : Non renseigné</p>

A la question : " J'ai répondu à ce questionnaire de manière sincère et honnête ", Monsieur John Sample a répondu : " Oui "

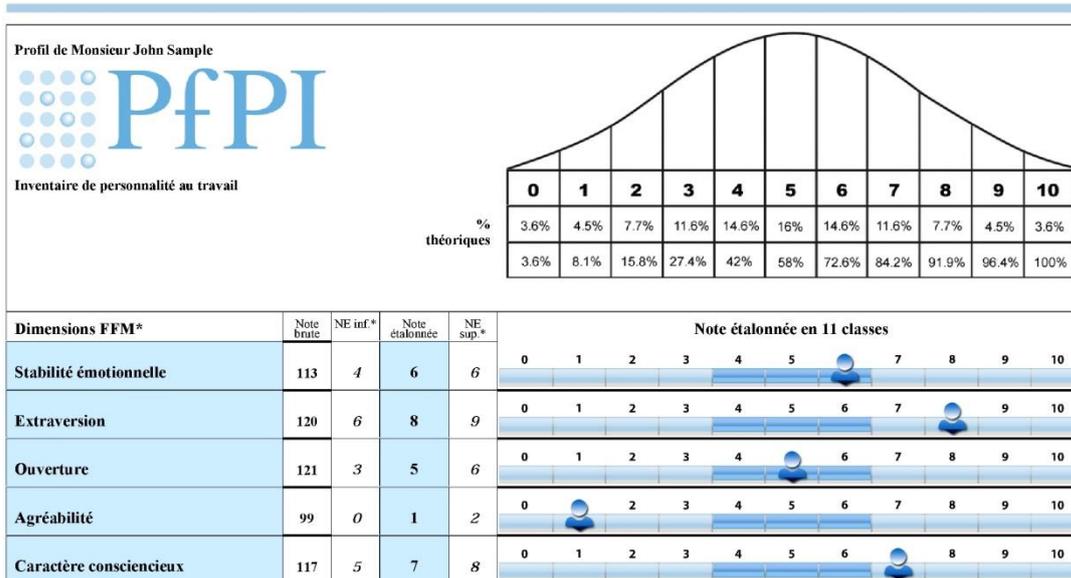
Cette Feuille de profil et ce Compte rendu doivent permettre de préparer une restitution personnalisée et circonstanciée à présenter oralement à la personne, lors d'un entretien. Cela implique, pour la personne qui en est chargée, d'en adapter le contenu, d'en sélectionner les éléments nécessaires, en fonction du contexte, de la personne, de la mission (recrutement, bilan, accompagnement, développement, etc.).

L'utilisation de ces informations implique la prise en compte d'un ensemble de principes :

- Les informations quantitatives et les descriptifs qui en découlent résultent des descriptions que la personne évaluée fait d'elle-même (notes brutes) ainsi que d'une comparaison entre ses déclarations et celles faites par les personnes du groupe de référence (notes étalonnées). Il ne s'agit pas d'une sorte de « photographie » révélant la « vérité absolue » concernant une personne. Les informations présentées dans la Feuille de profil et les descriptifs renvoient à des tendances qui peuvent s'exprimer ou non et doivent être considérées comme des hypothèses.
- L'évaluation de la personnalité par la méthode des inventaires est une méthode parmi les autres et les notes doivent être interprétées avec prudence, de la même manière que les informations fournies par d'autres méthodes (entretiens, observations, mises en situations, etc.).
- Les informations qui figurent sur cette Feuille de profil et ce Compte rendu doivent être croisées et combinées avec l'ensemble des autres informations disponibles (éléments biographiques, observations, mises en situations, entretien, etc.).
- La description d'une personne par cette méthode est toujours un instantané, mais ce type de caractéristiques personnelles est généralement assez stable pour la majorité des personnes.
- Toute méthode d'évaluation comporte une marge d'erreur. La Feuille de profil fournit un intervalle de confiance de 90%. Cette marge d'erreur doit être intégrée dans l'analyse du profil et les formulations proposées dans la restitution.
- Les notes sur les cinq dimensions (niveau de description très global) et les descriptifs qui sont proposés (page 9) résultent de la combinaison de notes sur différents traits (niveau de description plus fin). En cas de dissonance (possible mais plutôt rare) entre un descriptif sur l'une de ces cinq dimensions très générales et l'un des descriptifs sur l'un des traits, il faut s'en tenir aux descriptifs plus fins proposés pour les traits. L'origine de ces éventuelles dissonances est expliquée dans le manuel.
- Les descriptions fournies dans ce Compte rendu correspondent à trois zones : (a) la zone des notes basses : 0, 1, 2, 3, (b) la zone des notes moyennes : 4, 5, 6, (c) et la zone des notes élevées : 7, 8, 9, 10. Ces descriptions sont des repères sur un continuum, elles doivent donc être nuancées selon la note. Ainsi, pour les notes 0 et 10, ces descriptions doivent être accentuées pour rendre compte de la « force » (la fréquence et l'intensité) du trait.

Ce Compte rendu est une aide à la préparation de l'entretien de restitution et d'approfondissement ; il est destiné exclusivement au professionnel qualifié pour l'utilisation de l'inventaire PfPI qui interprète le profil en fonction de chaque problématique particulière (la personne et l'objectif de l'évaluation notamment), son utilisation est sous sa responsabilité. Il n'est destiné ni à la personne qui a passé le test, ni au client du consultant. L'utilisation qui peut en être faite par le professionnel n'engage pas la responsabilité des ECPA.

Lecture des résultats selon le modèle à 5 facteurs



* NE inf. : Seuil inférieur de l'intervalle de confiance à 90%, en note étalonnée. * NE sup. : Seuil supérieur de l'intervalle de confiance à 90%, en note étalonnée.

* Dimensions FFM = Dimensions du Five Factor Model.

Pour les 21 traits :

Nombre de notes étalonnées par zone :

- Nombre de notes étalonnées 4 - 5 - 6 : 10 /21
- Nombre de notes étalonnées 0 ou 10 : 1 /21

Pour les items:

Nombre de modalités de réponse :

- « Me caractérise tout à fait » : 25
- « Ne me caractérise pas du tout » : 7
- « Me caractérise plus ou moins » : 40

Traits de personnalité

Tension - Inquiétude

Il arrive parfois que ces personnes puissent être soucieuses et préoccupées par un problème mais, la plupart du temps, cela ne les tourmente pas réellement ou durablement et n'affecte pas longtemps leur efficacité ou leur productivité. Elles sont, en général, sereines et d'humeur égale mais un événement ou une situation peuvent - de temps en temps - les perturber émotionnellement et les préoccuper.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
1. Tension-Inquiétude	30	4	6	7	

Confiance en soi

Ces personnes ont une grande confiance en elles, leurs compétences, leurs analyses, leurs décisions (leur pertinence et leurs résultats). Elles abordent les situations nouvelles et les problèmes avec confiance et pensent qu'elles maîtrisent la situation. Elles ne sont pas facilement déstabilisées ou abattues.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
2. Confiance en soi	31	6	9	10	

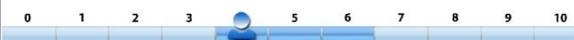
Vulnérabilité au stress

Dans les situations de travail très stressantes, ces personnes ont - en général - une bonne résistance et elles peuvent facilement prendre de la distance avec les problèmes et les soucis. Elles peuvent cependant, de temps en temps, être stressées et contentes de laisser le travail de côté pour se détendre. Etre sous pression sur de trop longues périodes ne leur convient pas.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
3. Vulnérabilité au stress	24	2	4	5	

Tolérance à la frustration

Ces personnes surmontent assez facilement la frustration, les contrariétés, la critique ou les feed-back négatifs ; mais il arrive que cela les touche personnellement et les affecte. En général, elles relativisent les échecs et la critique mais, parfois, cela les préoccupe et suscite chez elles un sentiment désagréable.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
4. Tolérance à la frustration	16	2	4	5	

Rappel : Cette personne a décrit ses conduites habituelles dans le cadre de son activité professionnelle. Les descriptions présentées dans ce Compte rendu renvoient donc à ses conduites habituelles dans ce contexte.

Traits de personnalité

Enthousiasme

Ces personnes sont joviales, enthousiastes et de nature optimiste. Elles savent (en général) faire plaisir aux autres, créer et maintenir une bonne ambiance dans un groupe. Leur enthousiasme est évident et contagieux pour ceux qui les entourent.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
5. Enthousiasme	29	4	7	9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sociabilité

Ces personnes sont très sociables, elles vont facilement vers les inconnus et s'intéressent volontiers aux autres. Elles apprécient de faire de nouvelles rencontres. Elles ont besoin d'avoir du monde autour d'elles et sont très à l'aise en société. Elles ont un réseau relationnel étendu et actif qu'elles élargissent régulièrement.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
6. Sociabilité	29	5	7	10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Energie

Ces personnes se décrivent comme étant dynamiques, ayant de l'énergie et elles peuvent également rester au calme de longs moments sans s'ennuyer ou avoir envie de se précipiter dans l'action. Elles peuvent assurer un rythme de travail soutenu, des efforts physiques, des périodes d'activité intense, mais en alternance avec des périodes d'activité plus calmes, et des moments de détente.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
7. Energie	34	3	5	7	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Assertivité

Ces personnes sont assertives, elles ont besoin de se distinguer des autres et de prendre l'ascendant. Dans un groupe, elles prennent souvent une position de leader et expriment spontanément et fréquemment leurs opinions. Elles exercent souvent une influence sur les autres, elles ne passent jamais inaperçues et marquent les esprits. Elles cherchent à s'entourer d'un public qui leur est acquis.

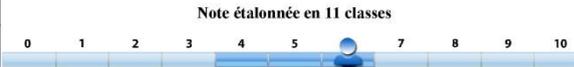
Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
8. Assertivité	28	6	8	10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Rappel : Cette personne a décrit ses conduites habituelles dans le cadre de son activité professionnelle. Les descriptions présentées dans ce Compte rendu renvoient donc à ses conduites habituelles dans ce contexte.

Traits de personnalité

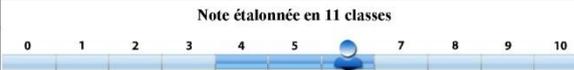
Innovation - Créativité

Ces personnes cherchent un équilibre entre les tâches, les approches et les méthodes connues et éprouvées et celles qui offrent des perspectives nouvelles. Elles n'envisagent le recours à des méthodes nouvelles que si elles ont de bonnes raisons pour le faire, mais elles sont également ouvertes aux idées nouvelles, aux approches alternatives et à l'expérimentation quand cela s'avère nécessaire ou pertinent.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
9. Innovation - Créativité	28	4	6	8	

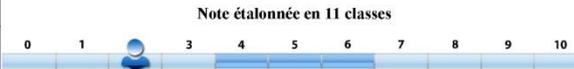
Goût pour la réflexion *versus* l'action

Ces personnes sont pragmatiques et concrètes, et peuvent également marquer de l'intérêt pour des approches abstraites et des analyses conceptuelles. Elles travaillent volontiers sur des problèmes concrets et palpables et sont également capables d'approfondir les choses ou de prendre part à des discussions plus abstraites (voire philosophiques) si nécessaire.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
10. Goût pour la réflexion vs l'action	35	3	6	8	

Analyse de soi

Ces personnes ne recherchent pas activement un feed-back sur leur comportement, leurs actions ou leur manière d'aborder les choses, etc. Elles se soucient peu de la perception que les autres ont d'elles ou de la manière dont elles pourraient s'améliorer et développer leurs compétences. Elles estiment que les remarques des autres sur leur comportement ont peu d'importance et elles sont peu disposées à améliorer leurs attitudes, leur comportement ou leurs méthodes à partir des suggestions des personnes de leur entourage.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
11. Analyse de soi	21	1	2	5	

Ouverture au changement

Ces personnes apprécient un environnement assez stable, cadré, prévisible et connu mais elles sont également ouvertes à la nouveauté et au changement ; elles s'y adaptent sans trop de difficultés. Elles peuvent alterner nouveauté et habitudes. Elles ne se lancent pas systématiquement dans les « dernières idées à la mode » mais elles n'y sont pas non plus opposées par principe.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
12. Ouverture au changement	37	3	5	7	

Rappel : Cette personne a décrit ses conduites habituelles dans le cadre de son activité professionnelle. Les descriptions présentées dans ce Compte rendu renvoient donc à ses conduites habituelles dans ce contexte.

Traits de personnalité

Esprit de compétition

Ces personnes aiment la compétition, elles aiment lancer des challenges et répondre aux défis que leur lancent les autres. Elles aiment gagner, avoir raison ou surpasser les autres. Elles veulent « faire la différence ». Dans les situations de divergence ou de conflit, elles ne s'avouent pas facilement vaincues et peuvent « rendre coup pour coup » à leurs adversaires.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
13. Esprit de compétition	40	8	10	10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 

Attention à l'autre

Ces personnes sont attentives aux personnes de leur entourage (leurs intérêts, leurs objectifs, leur perspectives, leur bien-être, leurs préoccupations, etc.) mais elles pensent également à leurs propres objectifs et intérêts. Elles équilibrent la prise en compte de leurs propres perspectives, de leur manière de voir les choses et de celles des autres. Pour elles, de bonnes relations au travail sont importantes mais pas essentielles.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
14. Attention à l'autre	34	3	6	8	0 1 2 3 4 5  7 8 9 10

Confiance en l'autre

Ces personnes éprouvent une certaine méfiance envers les personnes de leur entourage. Elles peuvent assez facilement penser que les autres ont des « intentions cachées » ou vont se servir d'elles si l'occasion se présente. Elles ont tendance à se tenir sur leurs gardes. Il leur faut parfois du temps avant d'accorder leur confiance. Si quelqu'un trahit cette confiance, elles peuvent y voir la preuve que l'on ne peut se fier à personne.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
15. Confiance en l'autre	28	1	2	4	0 1  3 4 5 6 7 8 9 10

Réaction aux conflits (évitement)

Ces personnes peuvent être très intransigeantes et très tenaces, elles peuvent défendre très fermement leur point de vue même si cela peut entraîner des conflits importants et des ruptures. En cas de désaccord ou si quelqu'un commet une erreur, elles n'hésitent pas à exprimer leur désaccord et à réprimander la personne qui a commis cette erreur. Elles osent faire face et n'hésitent pas à utiliser la confrontation. Elles ne cèdent pas et ne se résignent pas à une situation simplement pour avoir la paix et elles savent aller à contre-courant si c'est nécessaire.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
16. Réaction aux conflits (évitement)	17	0	2	4	0 1  3 4 5 6 7 8 9 10

Rappel : Cette personne a décrit ses conduites habituelles dans le cadre de son activité professionnelle. Les descriptions présentées dans ce Compte rendu renvoient donc à ses conduites habituelles dans ce contexte.

Traits de personnalité

Planification - Organisation

En général, ces personnes suivent les plannings et les instructions mais elles peuvent s'en détacher s'il le faut. Elles entreprennent généralement des tâches qu'elles ont bien anticipées et pour lesquelles elles sont bien préparées, mais il peut leur arriver d'être surprises par des problèmes imprévus. Dans la plupart des cas, elles respectent leurs engagements et tiennent les délais pour lesquels elles se sont engagées. Il peut néanmoins leur arriver de découvrir quelques surprises dans leur agenda et de se rendre compte qu'elles auraient dû mieux planifier leur activité ou organiser les choses autrement.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
17. Planification - Organisation	36	3	5	7	

Autodiscipline

Ces personnes savent très bien se discipliner pour accepter les missions, établir leur planning de travail et réaliser leurs tâches à temps en dépit des difficultés ou d'obstacles. Une fois qu'elles ont pris un engagement (même pour des choses qui ne sont pas réellement essentielles), elles l'assument jusqu'à son terme malgré les éventuelles difficultés et contretemps. Elles font preuve d'une solide autodiscipline.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
18. Autodiscipline	44	6	8	10	

Contrôle de soi

Ces personnes ont généralement un bon contrôle sur elles-mêmes et elles peuvent maîtriser leurs émotions, leur attention et leurs impulsions. La plupart du temps, elles font attention à ne pas se laisser influencer par l'ambiance ou les événements. En général, elles pensent à ce qu'elles vont dire et à la façon dont elles vont présenter les choses. Il peut néanmoins arriver parfois qu'elles se laissent emporter et que leurs paroles dépassent leur pensée.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
19. Contrôle de soi	36	4	6	8	

Recherche de réussite

Ces personnes placent généralement la barre assez haut, ont un haut niveau d'exigence personnelle et cherchent à se dépasser. Elles s'investissent intensément dans le travail et se sentent coupables de rester quelques jours sans rien faire. Elles veulent briller, exceller et dépasser le niveau d'exigence moyen ou habituel. Elles apprécient particulièrement l'excellence ainsi que les satisfactions et la réussite qui en sont le fruit.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
20. Recherche de réussite	37	5	7	9	

Proactivité

Ces personnes sont prévoyantes ; elles ont tendance à planifier les choses à l'avance et à anticiper les problèmes. Elles disposent généralement d'une solution au moment où un problème se présente, ou elles ont - au moins - déjà envisagé ce qu'il convient de mettre de suite en place. Elles ont une vue d'ensemble et se situent dans une perspective à long terme. Elles entreprennent régulièrement des actions ou des démarches dont l'utilité, la signification ou l'impact n'apparaîtront que plus tard.

Trait de personnalité	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
21. Proactivité	34	6	9	10	

Rappel : Cette personne a décrit ses conduites habituelles dans le cadre de son activité professionnelle. Les descriptions présentées dans ce Compte rendu renvoient donc à ses conduites habituelles dans ce contexte.

Dimensions du modèle à cinq facteurs

Stabilité émotionnelle

En règle générale, ces personnes sont calmes, sereines et paisibles et elles peuvent gérer les situations stressantes et prendre de la distance par rapport aux situations difficiles. Elles font face, même quand la charge de travail est très importante. Certaines situations imprévues ou perçues comme particulièrement difficiles, peuvent néanmoins les inquiéter et les déstabiliser momentanément.

Dimension FFM	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
Stabilité émotionnelle	113	4	6	6	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Extraversion

Ces personnes préfèrent travailler avec les autres, sont sociables, actives et enthousiastes. Elles se sentent bien en société, abordent facilement les gens et occupent facilement le devant de la scène. Dans leur entourage, tout le monde les connaît, les a déjà vues et entendues. En groupe, elles adoptent spontanément une position de leader.

Dimension FFM	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
Extraversion	120	6	8	9	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ouverture

Ces personnes recherchent l'équilibre entre les idées, les approches et les méthodes nouvelles et les idées, les approches et les méthodes connues et éprouvées, sans nécessairement suivre, sur cette question, une voie toute tracée. Elles n'envisagent le recours à une nouvelle méthode que lorsque les arguments en sa faveur sont concluants et solides, mais elles sont ouvertes aux expérimentations et aux idées nouvelles. Elles s'adaptent aux changements sans pour autant être un « pionnier » ou un « novateur ».

Dimension FFM	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
Ouverture	121	3	5	6	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Agréabilité

Ces personnes pensent et jugent les choses de manière indépendante et elles ont l'esprit de compétition. Elles défendent fermement leurs intérêts et leurs conceptions ; elles agissent essentiellement en fonction de leur propre perspective. Les conflits ne les effraient pas. Elles ne ressentent pas le besoin de se fondre dans le groupe pour préserver la paix ou l'harmonie dans les relations. Elles abordent les choses en fonction de ce qui peut leur être utile.

Dimension FFM	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
Agréabilité	99	0	1	2	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Caractère consciencieux

Ces personnes travaillent très méthodiquement et font preuve d'organisation, d'ordre et d'ambition. Elles sont exigeantes envers elles-mêmes, savent se motiver pour atteindre leurs objectifs et respecter leurs engagements. Leur implication et leur engagement dans le travail sont importants à leurs yeux.

Dimension FFM	Note brute	NE inf.*	Note étalonnée	NE sup.*	Note étalonnée en 11 classes
Caractère consciencieux	117	5	7	8	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Note : Les notes sur les cinq dimensions (niveau de description très global) et les descriptifs qui sont proposés résultent de la combinaison de notes sur différents traits (niveau de description plus fin). En cas de dissonance (possible mais plutôt rare) entre un descriptif sur l'une de ces cinq dimensions très générales et l'un des descriptifs sur l'un des traits, il faut s'en tenir aux descriptifs plus fins proposés pour les traits. L'origine de ces éventuelles dissonances est expliquée dans le manuel.

ANNEXE 9 : CHARTE DE BONNES RELATIONS AU TRAVAIL

Respect de soi

- Etre à l'écoute de soi au niveau physique et mental : savoir dire "stop", faire part de son stress, de ses contraintes
- Se donner le droit d'exprimer ses idées
- Préserver les temps de vie privée (ne pas ramener du travail à la maison, dissocier son temps de travail et son temps personnel)
- Avoir une bonne hygiène de vie : rythme de vie (repos, alimentation), hygiène corporelle
- Connaître, respecter et faire valoir ses droits et ses obligations en qualité de fonctionnaire

Promouvoir une bonne ambiance de travail est l'affaire de toutes et tous. La Direction en donne les moyens, l'encadrement la met en œuvre, chacun y contribue, tous la préservent.



CHARTRE DE BONNES RELATIONS AU TRAVAIL AU SDIS 22

Dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, l'équipe RPS a travaillé sur une charte des bonnes relations humaines au travail.

Cette charte est un code de bonne conduite, un ensemble d'attitudes et de comportements. Elle a pour but de rassembler les agents autour de valeurs communes.

Il revient à chacun d'entre nous de s'approprier cette charte pour donner à cet engagement tout son sens.

Organisation du travail

- Actualiser les fiches de poste en fonction des niveaux de responsabilités dans le cadre d'un échange formel
- Donner les moyens de réaliser le travail et d'atteindre les objectifs (faisabilité de la tâche demandée)
- Permettre aux agents de travailler en sécurité, préserver leur santé, leur environnement professionnel et leurs conditions de travail
- Privilégier l'échange direct respectueux et le dialogue
- Choisir le mode de communication adapté
- S'assurer de la diffusion et de la pertinence des supports de l'information, dans des délais appropriés au sujet
- Organiser la démarche de travail pour que les consignes de travail soient claires et cohérentes
- Systématiser la remontée d'information à la hiérarchie sur les actions menées et les problèmes
- Annoncer, préparer et accompagner les changements
- Associer systématiquement l'utilisateur final aux choix de l'établissement
- Créer les fonctionnements harmonisés au sein du SDIS 22
- Organiser la prise en charge des situations traumatisantes (agression verbale, physique, intervention difficile ...)
- Décloisonner les services, promouvoir la transversalité
- S'impliquer dans son travail
- Respecter l'organisation et la priorisation de ses collègues
- S'assurer du bon fonctionnement de l'établissement

Respect des autres

- Respecter la dignité et les droits de chacun (respecter les règles élémentaires de civilité/de savoir-vivre/savoir-être - non-discrimination au motif des origines, des mœurs, du sexe, des handicaps, des opinions politiques ou religieuses...)
- Savoir dire "non" en proposant une alternative
- Respecter la vie privée : confidentialité des données personnelles de chacun, temps de vie privée
- S'interdire tous comportements ou propos méprisants
- Accepter le droit à l'erreur et l'exploiter en termes de retour d'expérience
- Être bienveillant(e) à l'égard des personnes avec qui je travaille quelles que soient leurs fonctions (s'intéresser aux autres et à leur environnement professionnel)
- Être à l'écoute de chacun des membres de son équipe pour pouvoir détecter les signes de mal-être et agir ou alerter si besoin
- Être capable de se remettre en question
- Encourager et reconnaître le travail accompli
- Apporter des réponses aux attentes de l'ensemble du personnel et les expliquer

Légende : agent et encadrant - encadrant

ANNEXE 10 : EXEMPLES DE BIAIS COGNITIFS

Ci-dessous quelques exemples de biais cognitifs, parmi les plus de 200 biais recensés dans la littérature :

Catégorie de biais	Nom du biais cognitif	Description	Exemple
Biais sensori-moteurs	Effet d'illusion	Le cerveau produit des actes qui s'alignent sur ses sensations internes.	Diminution de l'attention, liée à la fatigue : phase de déblai conduisant à des erreurs de jugement et pouvant présenter un danger.
Biais attentionnels	Biais d'attention	Avoir ses perceptions influencées par ses propres centres d'intérêt voire addictions	Difficultés pour un agent de se concentrer sur une tâche suite à des difficultés personnelles, pouvant conduire à des erreurs d'attention.
Biais mnésiques	Effet de récence	Mieux mémoriser les dernières informations auxquelles on a été confronté.	Le jugement va être fondé sur les dernières informations reçues, y compris si elles ne sont pas essentielles (ex d'une opération de secours où une info essentielle peut être occultée).
	Effet de primauté	Se souvenir des premières informations auxquelles on a été confronté.	Se focaliser sur les premières informations transmises lors d'une opération de secours.
Biais de raisonnement	Dissonance cognitive	S'il y a contradiction, le raisonnement se base sur la volonté d'éliminer la contradiction.	Les valeurs, le ton ou la situation ne correspondent pas à la réalité, il y a alors réinterprétation fautive de la situation (ex d'une synthèse biaisée à l'issue d'une réunion où les éléments contraires sont occultés).
	Cadrage	La façon de présenter la situation ou le problème modifie son interprétation.	Faire un choix qui n'est pas le sien mais celui attendu ou effet pygmalion « deviens comme je te définis »
	Biais de disponibilité	Ne se baser que sur des références ou informations immédiatement disponibles.	Personne dans un appartement en feu qui empruntera l'escalier enfumé plutôt qu'attendre au balcon que les sapeurs-pompiers viennent la secourir.
	Biais de confirmation	Quand vous ne voyez plus que les éléments qui confirment votre opinion initiale.	Candidat dont le CV répond à toutes les caractéristiques, le choix se fera sur celui-ci sans possibilité de retour en arrière ou opérateur CTA qui s'est fait une idée de la demande de secours suite à l'appel.

Catégorie de biais	Nom du biais cognitif	Description	Exemple
Biais de jugement	Effet de halo	Volonté de généraliser un jugement à partir d'un seul élément ou qualité d'un objet ou d'une personne.	Croire que les gens beaux ont plus de qualités par exemple ⁸⁸ . Le métier de sapeur-pompier est un métier d'hommes car ils ont des capacités physiques plus développées que les femmes pour exercer les missions qui leur incombent, alors que l'intérêt de la mixité hommes/femmes dans notre profession n'est plus à démontrer !
	Ancrage	Influence de la première impression, de la première information	Opération de secours où l'exploitant explique que la situation est maîtrisée alors qu'elle ne l'est pas.
	Inertie	Privilégier le statu quo plutôt que le changement.	Ne pas modifier une organisation territoriale d'un SDIS ou procédure ou effectifs par crainte du changement « ça marchait très bien comme ça, pourquoi on doit changer ? »
Biais liés à la personnalité	Conformisme	Tendance à croire ce que la majorité pense et à vouloir lui ressembler.	Situation de grève où le groupe entraîne un agent qui n'a pas d'opinion sur les revendications voire y est opposé.
	Réactance	Prise de décision dans le but de s'opposer à des tentatives de persuasion d'autrui.	Agent qui porte un uniforme non réglementé, qui s'enferme dans son comportement parce qu'il a le sentiment qu'on lui dise sa conduite et qu'il souhaite préserver sa liberté. Le choix est réactionnel et non maîtrisé.

⁸⁸ Une étude de 1994 des chercheurs Markus Mobius et Tanya Rosenblat, intitulée *Why Beauty Matters*, révèle que la différence économique entre les gens séduisants et ceux qui le sont moins. Après avoir formé trois groupes de travailleurs classés par beauté, le premier groupe gagnait 12 à 14% de plus que les autres, peu importe le sexe.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration de David Plunkert	Page de garde
Schéma d'organisation de la pensée. Michel Louis Roquette : La pensée sociale, perspectives fondamentales et recherches appliquées.....	Page 5
Circumplex de Shalom Schwartz – 1996	Page 7
Frise « 5 générations de travailleurs » (étude Afertercampus)	Page 9
Schéma du processus de décision. Hogarth et Makridakis – 1981	Page 18
Brainstorming autour de la prise de décision entre Elise Jouanne (psychologue du travail) et Régis Lécrivain (officier de SP)	Page 20
Le facteur humain dans la formation des COS – Cours ENSOSP - Elise Jouanne et Morgane Lacroix	Page 21
Valeurs de l'officier de SP. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 30
Climat, ambiance des SDIS. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 31
Valeurs partagées. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 32
Sentiment d'être jugé. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 34
Impact du jugement sur l'action professionnelle ou fonctionnelle. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 36
Influence du jugement sur l'action. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 37
Objet du jugement Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 38

Techniques de développement personnel. Résultats de l'enquête terrain par internet auprès de 277 officiers de SP	Page 39
L'assurance de l'action (interaction estime de soi, confiance en soi, réussite).....	Page 45

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
TITRE 1 : PRESENTATION THEORIQUE DES CONCEPTS PSYCHOSOCIAUX ET PHILOSOPHIQUES	5
1.1. Jugement : une question nouvelle chez les sapeurs-pompiers	5
1.1.1. Valeurs, fondement du jugement.....	5
1.1.2. Valeurs partagées ou non.....	6
1.1.2.1. Valeurs de l'individu	6
1.1.2.2. Valeurs de la corporation.....	7
1.1.2.3. Valeurs de l'officier de sapeurs-pompiers.....	8
1.1.2.4. Valeurs générationnelles.....	8
1.1.3. Jugement de soi et des autres.....	11
1.1.3.1. Confiance en soi et estime de soi.....	11
1.1.3.2. Jugement des autres: le «jugement social».....	12
1.1.3.3. Critère fondamental du jugement: le «contrat psychologique».....	14
1.1.4. Approche philosophique.....	15
1.2. Facteurs d'influence de l'action de l'officier de sapeurs-pompiers.....	17
1.2.1. Décision au cœur de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers.....	17
1.2.2. Différents biais décisionnels.....	19
1.2.2.1. Facteurs contextuels.....	19
1.2.2.2. Facteurs psychosociaux	22
a- Normalisation	22
b- Le conformisme.....	23
c- La soumission à l'autorité	23
1.2.2.3. Facteurs individuels	24
a- Facteurs psycho/physiologiques	24
b- Facteurs cognitifs	25
c- Facteurs liés à la personnalité.....	25
TITRE 2 : RECHERCHE ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION	27
2.1. Démarche de recherche.....	27
2.1.1. Formulation des hypothèses de recherche	27
2.1.2. La démarche terrain	28
2.1.2.1. Hypothèse 1	29
a- Enquête	29
b- Entretiens auprès des stagiaires de FAE de chef de groupement.....	34
c- Entretiens auprès d'experts et d'autorités.....	35
2.1.2.2. Hypothèse 2	36
a- Enquête	36
b- Entretiens auprès des stagiaires de FAE de chef de groupement.....	39
c- Entretiens auprès d'experts et d'autorités.....	40
2.2. Préconisations	44
2.2.1. Préconisations individuelles	44

2.2.1.1. Lutte contre les biais cognitifs et sociaux.....	44
2.2.1.2. Gestion de nos émotions.....	45
2.2.1.3. Contrat psychologique.....	45
2.2.1.4. Préservation du potentiel psychologique et physiologique.....	46
2.2.2. Préconisations organisationnelles.....	46
2.2.2.1. Recrutement.....	46
2.2.2.2. Parcours professionnel.....	47
2.2.2.3. Besoin de reconnaissance.....	48
2.2.2.4. Fiabilisation de la prise de décisions.....	49
2.2.2.5. Apport du collectif.....	49
2.2.2.6. Démarche qualité et évolution du management.....	50
2.2.2.7. Droit à l'erreur.....	50
2.2.2.8. Retour d'expérience.....	51
2.2.2.9. Les valeurs communes.....	51
CONCLUSION.....	53
Bibliographie.....	55
Table des annexes.....	57
Table des illustrations.....	88
Table des matières.....	90
Résumé.....	93

RÉSUMÉ

En quoi le jugement peut être déterminant de la vulnérabilité ou de la fiabilité de l'action professionnelle de l'officier de sapeurs-pompiers ?

La prise en compte des facteurs humains est de plus en plus prégnante dans notre société. Leur étude reste néanmoins limitée dans notre corporation et exclut même, jusqu'alors, l'influence du jugement sur nos pratiques professionnelles.

Notre démarche consiste à étudier cette influence sur la prise de décision et à proposer des préconisations permettant de la fiabiliser.

En s'appuyant sur des concepts philosophiques et psychosociaux, nous définissons, tout d'abord, le jugement, puis la décision, en abordant ses mécanismes et ses facteurs d'influence. Ces concepts sont confrontés à une démarche terrain constituée d'une enquête et d'entretiens réalisés auprès d'officiers et personnalités (experts, autorités, élus).

Cette étude démontre que l'intégration du jugement par les individus et l'organisation, notamment au travers de valeurs partagées, fiabilise la prise de décision de l'officier et ainsi améliore la performance de l'établissement.

ABSTRACT

How can the judgment determine the vulnerability or reliability of the professional action of the fire officer?

The consideration of human factors is becoming more and more important in our society. Their study remains limited in our corporation and even excludes, to this date, the influence of judgment on our professional practices.

Our approach is to study this influence on decision-making and to propose recommendations to make it more reliable.

Based on philosophical and psychosocial concepts, we define, first of all, judgment, then decision, by addressing its mechanisms and factors of influence. These concepts are confronted with a field approach consisting of a survey and interviews with officers and individuals (experts, authorities, elected officials).

This study demonstrates that the integration of judgment by individuals and the organization, especially through shared values, makes the officer's decision making more reliable and thus improves the performance of the institution.