



MINISTÈRE
DE L'INTÉRIEUR

*Liberté
Égalité
Fraternité*



MÉMENTO

DE LA QUALITÉ DE VIE EN SERVICE
DANS LES SERVICES D'INCENDIE
ET DE SECOURS

MÉMENTO

MÉMENTO DE LA QUALITÉ DE VIE
EN SERVICE DANS LES SERVICES
D'INCENDIE ET DE SECOURS

SOMMAIRE

PRÉFACE	5
1 LA QUALITÉ DE VIE EN SERVICE, C'EST QUOI ?	6
Le cadre juridique	6
Les principes généraux de la QVS	7
Les leviers de la QVS	8
2 LA QVS : UNE DÉMARCHE À ADAPTER AU CONTEXTE DE L'ORGANISATION	13
Une approche « Pas à-pas »	13
Le pilotage de la performance globale	14
Une méthode de conduite de type « projet »	15
Les acteurs de la QVS	16
3 QUELS LIENS ENTRE LES RPS ET LA QVS ?	18
Le cadre juridique des RPS	18
Les facteurs de risque RPS	18
Les liens entre RPS et QVS	19
4 PASSEZ À L'ACTION !	20
Une bibliothèque dynamique des pratiques QVS	20
Quelques exemples d'actions	20
5 LES LIMITES DE LA QVS	24
6 BIBLIOGRAPHIE	25

REMERCIEMENTS

Le présent guide n'aurait pu voir le jour sans la contribution majeure apportée par le mémoire « **Qualité de vie en service dans les SIS : quelle démarche pour passer de la théorie à la pratique ?** » des stagiaires chefs de groupement* de l'ENSOSP ci-dessous :

- Commandante Valérie KERN - Service départemental d'incendie et de secours des Yvelines
- Commandant Romuald GORENFLOS - Service départemental d'incendie et de secours de l'Oise
- Capitaine Baptiste GOURNAY - Service départemental d'incendie et de secours du Pas-de-Calais
- Commandant Cyrille GIRARD - Service départemental d'incendie et de secours du Nord

* Promotion CGPT 2022-3.



PRÉFACE

Julien Marion, Directeur général de la Sécurité civile et de la gestion des crises

Dans un contexte de pression opérationnelle marquée, d'exigence croissante de la population, de contraintes de plus en plus importantes (juridiques, financières, sociales, climatiques...), l'amélioration continue de la performance constitue un enjeu majeur pour les SIS. Cette performance s'appuyant principalement sur les femmes et les hommes qui animent nos organisations, tous statuts confondus (PATS, SPP et SPV), la préservation du capital humain s'avère être une priorité.

Par ailleurs, les attentes des personnels (PATS, SPP et SPV) et des organisations évoluent. Les établissements ont besoin de collaborateurs engagés et impliqués dans leurs missions. En retour, les personnels, y compris les SPV, souhaitent donner du sens à leur activité, obtenir une juste reconnaissance, participer à l'évolution des organisations, disposer d'une autonomie, avoir une qualité de vie permettant de concilier activités professionnelles et engagement pour les SPV avec leurs activités personnelles.

Le travail était à l'origine uniquement considéré comme une source de revenu pour subvenir aux besoins financiers d'un parcours de vie. De nos jours, il est de plus en plus envisagé comme une source de satisfaction, d'épanouissement et d'évolution de carrière au travers de son contenu, de son organisation, de la capacité à agir et à pouvoir s'exprimer en fonction de ses motivations, de son engagement et des opportunités. Les jeunes générations attendent qu'il soit porteur de sens. À l'inverse, le travail peut être également une source de stress, de tensions psychologiques, de fatigue et d'usure susceptibles de porter atteinte à la santé physique, mentale et à la condition sociale.

La recherche personnelle d'un juste équilibre entre les contraintes et les bénéfices de l'emploi tenu ou de l'engagement volontaire est un préalable à la qualité de vie en service.

L'ensemble de ces éléments traduit une transformation profonde de notre société qui impacte directement nos organisations imposant une plus grande adaptabilité et agilité dans leur management.

Collectivement, la qualité de vie en service (QVS) est une approche managériale des hommes, des femmes et des organisations qui vise à prendre en compte l'ensemble de ces paramètres en recherchant en permanence un équilibre entre l'amélioration de la performance et celle des conditions de travail ou de service.

Si l'ensemble des acteurs des SIS n'ont pas attendu l'émergence de la notion de QVS pour organiser, manager et piloter les établissements publics à travers la mise en place de mesures dans les domaines des ressources humaines, du social, de la sécurité, des équipements ou des locaux ... il s'agit aujourd'hui d'inscrire ces actions dans un processus global de management conscient, défini, incarné et piloté. Le présent guide constitue une première base qui doit inciter les services d'incendie et de secours à poursuivre dans cette voie. Il a vocation à être enrichi à partir des retours d'expériences et des expérimentations qui seront mises en œuvre au sein des SIS.

Le Directeur général de la Sécurité civile
et de la gestion des crises
Julien MARION

LA QUALITÉ DE VIE EN SERVICE, C'EST QUOI ?

LE CADRE JURIDIQUE

Si la qualité de vie en service ne dispose pas d'une définition officielle pour la fonction publique, la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail a modifié le code du travail en intégrant la notion de « qualité de vie » (article L4622-2) et certaines publications contribuent à lui donner un cadre.

Ainsi en 2019, le Ministère de l'action et des comptes publics a publié un « Guide de la qualité de vie au travail - Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » à destination des acteurs de la fonction publique qui reprend la définition de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013¹ ci-dessous :

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Ainsi conçue, la QVT désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant les modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. »

Plus récemment, le plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025 confirme cette orientation : « Le développement de la qualité de vie et des conditions de travail dans la fonction publique regroupe toutes les actions permettant d'assurer la conciliation de la qualité des conditions de vie et de travail des agents et de la qualité du service public. Il s'agit d'un processus concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, horaires et temps de travail, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services. »

Si dans la littérature générale on emploie le terme « Qualité de Vie au Travail » (QVT), au sein des SIS, la notion de « Qualité de Vie en Service » (QVS) apparaît plus adaptée². En effet, celle-ci permet d'englober tous les statuts, en particulier celui des sapeurs-pompiers volontaires qui exercent une activité et non un travail.

¹ ANI du 19 juin 2013 intitulé « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » ne s'applique pas aux fonctions publiques.

² Dans présent guide, la notion de « travail » a donc été remplacée par celle de « service » dès lors que cela a été possible. Il reste cependant certaines expressions (ex : ambiance de travail) qui n'ont pas pu être substituées afin de garder leur sens initial.

LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA QVS

Principe N° 1 : Une démarche volontariste

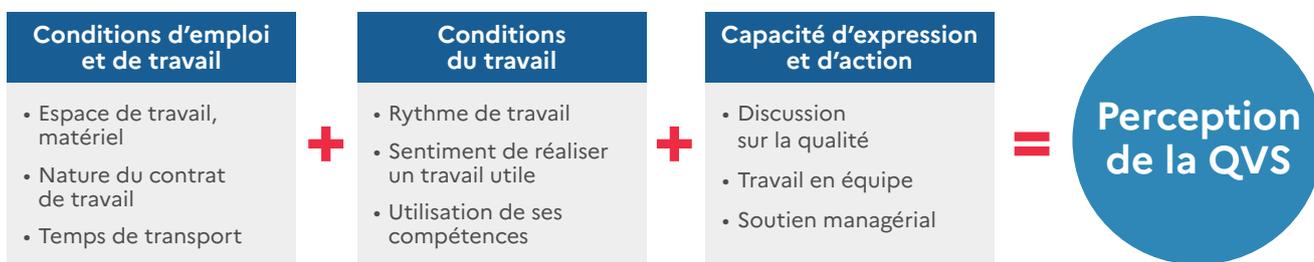
Comme toute démarche nouvelle, il est essentiel que l'engagement de la direction soit clairement défini et largement communiqué en interne.

En matière de QVS, ceci est d'autant plus important que la dynamique à mettre en place implique tous les acteurs de l'établissement.

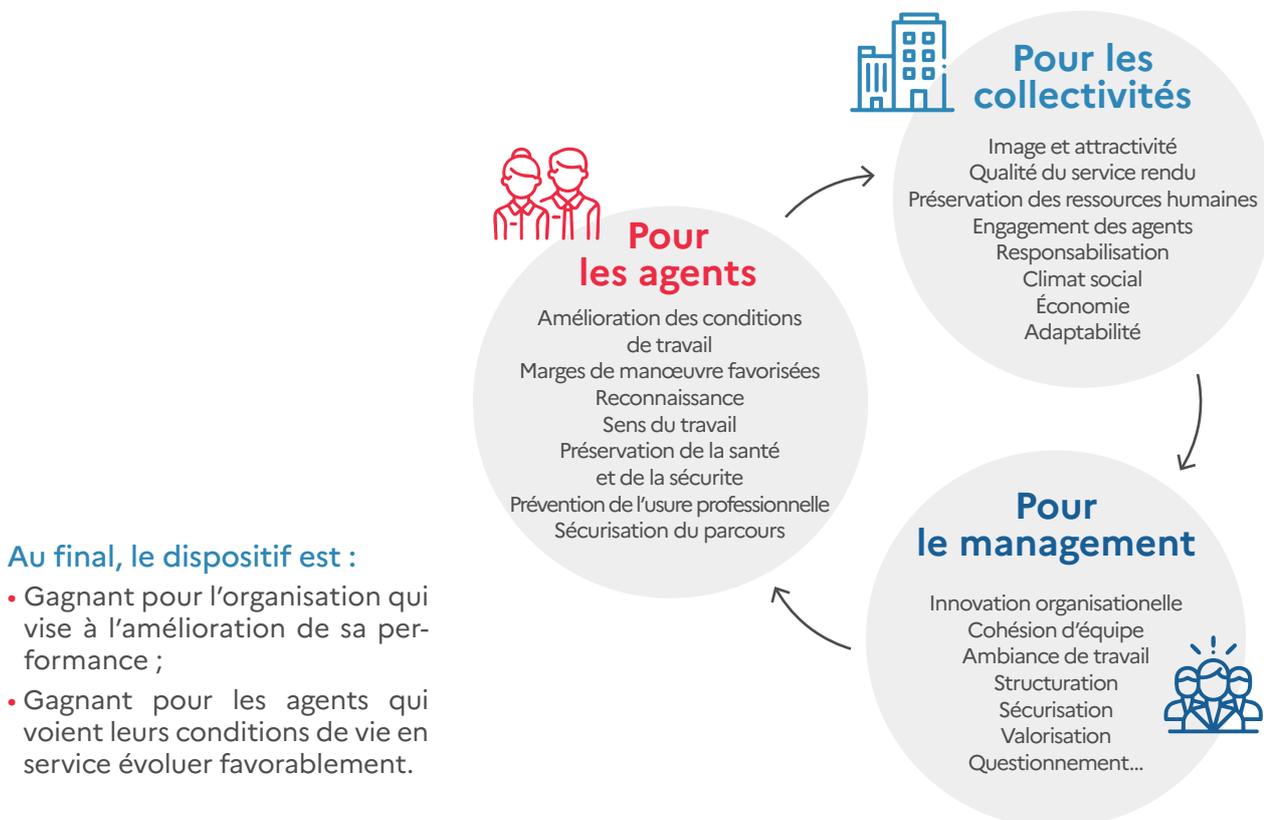
Principe N° 2 : Une approche gagnant/gagnant

La QVS a pour objet de mettre en place une démarche managériale et organisationnelle qui prend en compte de manière équilibrée les besoins et contraintes du service ainsi que les attentes et conditions d'exercice des fonctions et missions des personnels.

Les conditions dans lesquelles les personnels exercent leur mission, leur capacité à agir et à s'exprimer sur le contenu de celle-ci déterminent la perception de la qualité de vie en service qui en résulte.



Source : accord national interprofessionnel de 2013



Source : La qualité de vie au travail : « Un guide pour agir en département » INTERIALE et Assemblée des départements de France - 2018

Principe N° 3 : Une approche pluridisciplinaire

Les champs de la QVS recouvrent la quasi-totalité des fonctions de l'organisation (cf. schéma ci-dessous³) et doivent y être intégrés. Ainsi, la QVS doit « infuser » dans la totalité de la structure afin d'être comprise et appliquée par l'ensemble des personnels à tous les niveaux.

Elle ne peut pas être envisagée comme « isolée » des projets en cours ou à venir dans la structure. Son ambition est de regrouper les stratégies et les actions, pour traiter simultanément les enjeux liés à la performance de l'organisation et aux responsabilités sociétales.

Elle expérimente des solutions qui s'appuient sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (hiérarchie, agents, partenaires sociaux...) dans le respect des individus, des règles et des nécessités du service. Elle admet la possibilité d'erreur mais doit intégrer également le cadre disciplinaire en cas de faute.

Au quotidien ou dans les dossiers structurants du service, l'esprit de la QVS doit être mis en œuvre.

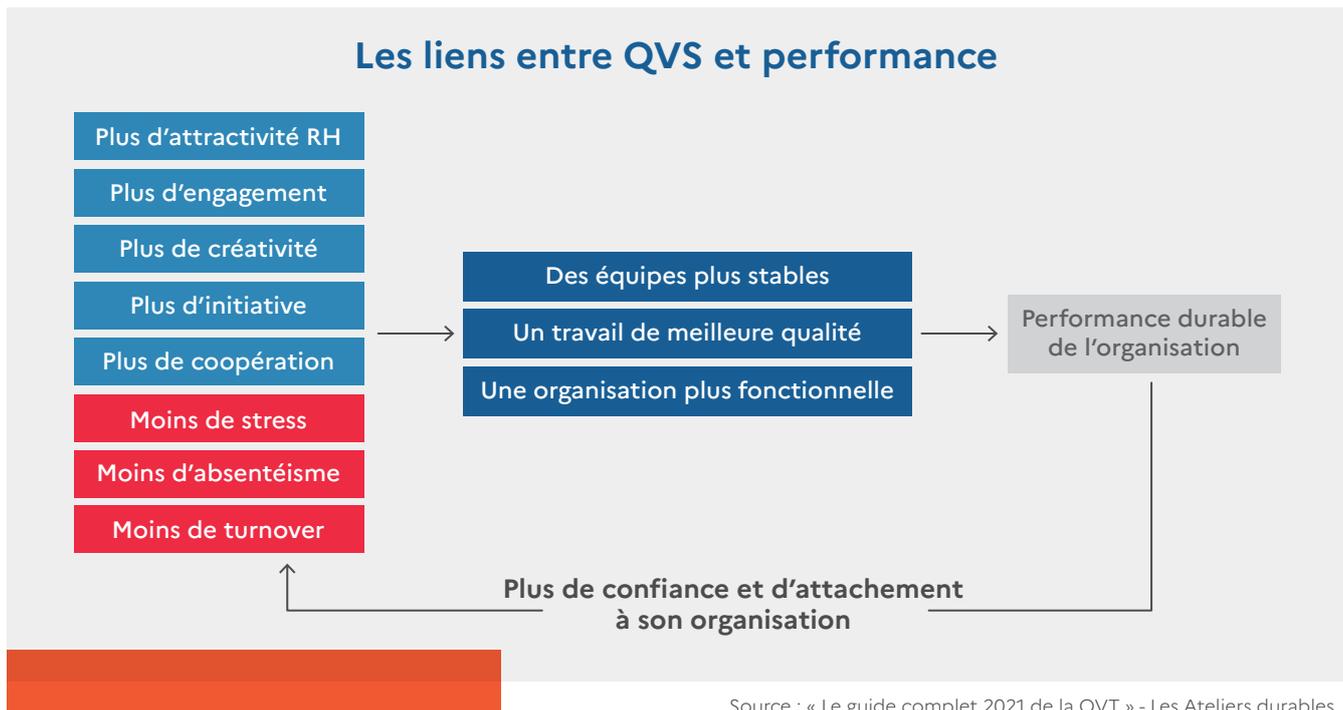


³ Source « Guide de la qualité de vie au travail - Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT » du Ministère de l'action et des comptes publics - édition 2019.

Principe N° 4 : Une approche globale dans son management

L'approche QVS doit être prise en compte dans le management de l'organisation. Elle doit ainsi constituer une démarche globale intégrée dans l'ensemble des processus afin de veiller à concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les agents et la performance collective de l'organisation.

On pourrait de manière simplifiée dire : « L'agent qui est bien dans son poste ou sa mission est performant ; cette performance bénéficie à l'organisation tout entière ; en conséquence la QVS peut être et doit être un levier de progrès pour l'agent et l'organisation. »



Ainsi, les actions concrètes QVS mises en œuvre à tous les niveaux doivent s'inscrire dans une stratégie formalisée et incarnée au plus haut niveau de l'organisation. Cette dynamique doit être également comprise et appliquée au quotidien dans chaque unité territoriale et fonctionnelle. En effet, si la démarche générale doit être animée et pilotée au plus haut niveau, sa déclinaison pratique doit être locale et quotidienne car la QVS relève d'un mode de management adapté à chaque situation et à chaque agent.

Principe N° 5 : Une approche individualisable dans la mise en œuvre

Si l'organisation doit veiller à mettre en place une politique générale orientée QVS, sa déclinaison effective doit être réalisée au plus près du terrain et de manière individualisée. En effet, le ressenti d'un agent face à une situation est variable en fonction de son histoire personnelle et professionnelle, de sa place dans l'organisation, de ses expériences ... **En conséquence, si le cadre général de la réponse doit être défini pour garantir le fonctionnement et la cohérence du service ainsi qu'une certaine équité de traitement des situations individuelles, il doit offrir des possibilités d'adaptation de la réponse à la situation rencontrée par l'agent dans son individualité et son contexte.**

Ce mode de management agile impose une réelle évolution culturelle, partagée par les agents et l'encadrement. De fait il induit que d'une structure à une autre (exemple : CIS), d'un agent à un autre voire d'une journée de service à l'autre, il y ait des différences de traitement, d'organisation et de réponse. La mise en œuvre de ces aménagements n'est rendue possible que par l'existence d'un cadre organisationnel formalisé mais elle bouscule nos habitudes.

In fine, il s'agit :

- Pour l'encadrement supérieur, d'accepter de passer d'un commandement par ordre à un management par objectifs qui privilégie la confiance, la décentralisation et l'esprit d'initiative tout en garantissant le respect des règles fixées ;
- Pour les encadrants de proximité, d'accepter une autonomie leur permettant la mise en œuvre de ces adaptations tout en assumant les responsabilités et les contraintes qui en découlent ;
- Pour les agents, d'accepter le principe de différences de traitement et d'organisation dans les limites du cadre fixé.



Principe N° 6 : Une approche coresponsable

Pour réussir cette mutation, il est essentiel que chacun comprenne que si l'organisation doit s'engager dans la démarche QVS, chacun est à son niveau acteur de sa réussite et de celle du collectif.

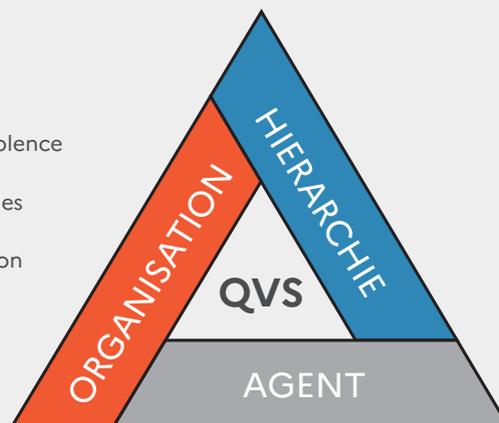
L'amélioration équilibrée de la performance et des conditions de vie en service est effectivement liée aux individus et à leur comportement, ce dernier étant lui-même le résultat de son vécu et de son environnement professionnel et familial. En fait, il existe une interaction permanente entre l'agent (PATS, SPP et SPV) et la structure.

Cette approche représente une réelle révolution culturelle. En effet, elle est co-construite et impacte tous les acteurs et toutes les entités. **C'est l'affaire de tous et de chacun.**

Les leviers de la QVS

INITIER

- Temps de travail
- Projet d'établissement
- Plan d'équipement
- GPEEC-GPEAC
- Rejet de toute forme de violence
- Dialogue social
- Œuvres sociales et culturelles
- Culture juste
- Expérimentation - innovation



METTRE EN ŒUVRE

- Nouvelles pratiques managériales
- Droit à l'erreur
- Culture du feedback
- Exemplarité
- Reconnaissance/communication
- Co-construction
- Accompagnement
- Diffusion

PARTICIPER

- Travail hybride
- Droit à la déconnexion
- Droit à l'initiative - Bottom-up
- Flexibilité comportementale
- Mixité - égalité
- Équilibre vie professionnelle/vie privée
- Reverse mentoring
- Parcours d'intégration

Les leviers de la QVS

Dans la littérature, il est possible de trouver différentes représentations des champs de la QVS. Ainsi, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a retenu six dimensions déterminantes pour la qualité de vie au travail :

- 1) **Les relations sociales et professionnelles** : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions... ;
- 2) **Le contenu du travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité... ;
- 3) **La prévention des risques professionnels** : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial... ;
- 4) **L'organisation du travail** : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques professionnels... ;
- 5) **La réalisation et le développement professionnels** : missions cohérentes avec les valeurs, rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels... ; Les leviers de la QVS
- 6) **La conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...



D'autres organismes complètent ces axes avec :

La qualité du travail pour l'utilisateur : critères de qualité, engagement participatif, performance productive... ;

L'égalité des chances : diversité et non-discrimination, égalité professionnelle, maintien de l'emploi...

Ainsi, pour mobiliser les agents autour d'objectifs stratégiques de performance de l'organisation, il est important pour les équipes managériales d'intégrer ces enjeux et de s'engager dans l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs et de redonner du sens aux objectifs et à la performance.

La pyramide de la motivation : <https://ericleu59.wordpress.com/2019/02/04/pyramide-de-la-motivation/>

2

LA QVS : UNE DÉMARCHE À ADAPTER AU CONTEXTE DE L'ORGANISATION

La QVS a vocation à s'intégrer au fonctionnement des organisations et non pas à constituer une démarche supplémentaire qui viendrait alourdir le fonctionnement et augmenter la charge de travail. En ce sens, il est pertinent de l'inclure dans le projet d'établissement.

En conséquence, il appartient à chaque établissement en fonction de sa maturité, de son histoire et de sa capacité à agir... de déterminer la méthode qui lui correspond le mieux.

Il est possible a minima de distinguer trois grands types de démarches qui peuvent, voire doivent être complémentaires dans le temps. La première empirique s'appuie sur la mise en œuvre d'actions concrètes simples mais expérimentées, la deuxième s'appuie sur le PPG⁴ et enfin la troisième inscrit la QVS dans un processus global et piloté.

Toutefois, quelle que soit la méthode retenue, il est primordial dans un premier temps :

- d'exprimer clairement la volonté de s'engager dans une démarche QVS en affichant les ambitions et les limites ;
- d'expliquer les notions de QVS à tous les acteurs de l'organisation.

UNE APPROCHE « PAS-À-PAS »

Cette méthode des « petits pas » ou du « pas-à-pas » a pour objectif d'enchaîner une succession de « petites actions », pour finalement faire progresser la structure dans le sens recherché.

Elle peut être découpée en 4 grandes étapes :

- **Étape 1** : réaliser un état des lieux simplifié à partir de constats connus et partagés.
- **Étape 2** : identifier des actions possibles à mettre en œuvre.
- **Étape 3** : choisir les actions réalisables et les prioriser.
- **Étape 4** : passer à l'action.

La méthode des « petits pas » bien qu'empirique permet aux structures d'être efficaces dans la conduite des projets.



⁴ Pilotage de la performance globale : méthode d'évaluation de la performance et de la conduite du changement adaptée au SIS.

Les points forts de la méthode

Cette méthode est particulièrement intéressante pour les établissements qui ne souhaitent pas se lancer directement dans des projets très impactants, qui engendreront de nombreux bouleversements et demanderont donc un accompagnement important. Ainsi, il peut être plus efficace de travailler sur des problèmes de taille plus modeste avec des objectifs réalistes afin de ne pas trop déstabiliser et démotiver les agents. La compréhension et l'acceptation du changement en sont alors facilitées.

La durée de mise en œuvre des projets est relativement courte. Les résultats sont donc rapidement visibles ce qui est particulièrement motivant et fédérateur.

La démarche QVS se bâtit petit à petit par la mise en œuvre d'actions concrètes. Elle s'appuie sur l'expérience et l'observation des effets sur le terrain et non sur la théorie.

Les points faibles de la méthode

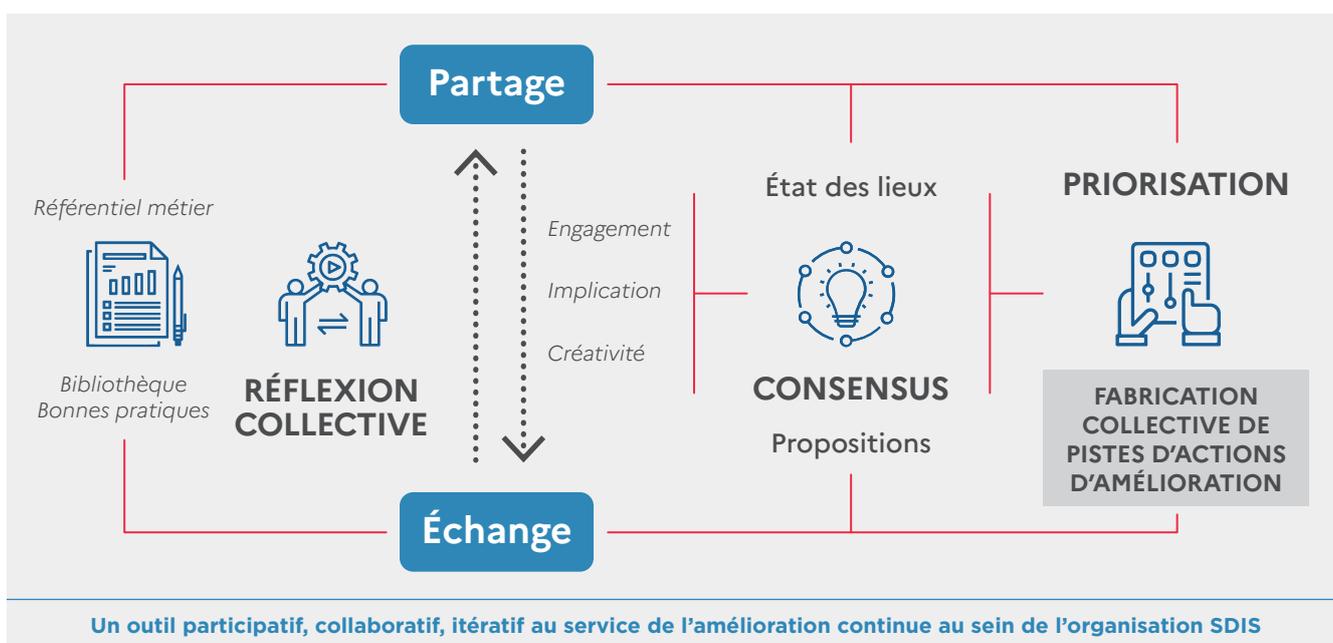
Cette méthode ne permet pas d'intégrer de manière exhaustive l'ensemble des pans de l'organisation. En outre, le manque de vision globale ne permet pas de garantir la cohérence des actions mises en œuvre entre elles avec le fonctionnement quotidien de l'établissement, du centre ou du service.

Bien que rassurante, elle prive l'organisation de cette cohérence globale qui en augmenterait l'efficacité.

LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Le pilotage de la performance globale (PPG) est une démarche d'amélioration continue qui s'est développée au sein des SIS. Elle propose une autoévaluation et un cheminement vers le progrès de son organisation et dispose d'une base de données permettant de partager les bonnes idées et les bonnes pratiques.

Le PPG peut s'avérer être adapté dans une première approche en recherchant dans la bibliothèque des pratiques PPG existantes les exigences liées directement ou se rapprochant de la QVS. Sur la base des items QVS sélectionnés, la démarche se décline ensuite de manière classique : **autoévaluation, choix et priorisation des actions, mise en œuvre, revue de direction et relance du processus** (Cf. schéma ci-dessous).



Source : CAP CONSULTING

Les points forts de la méthode

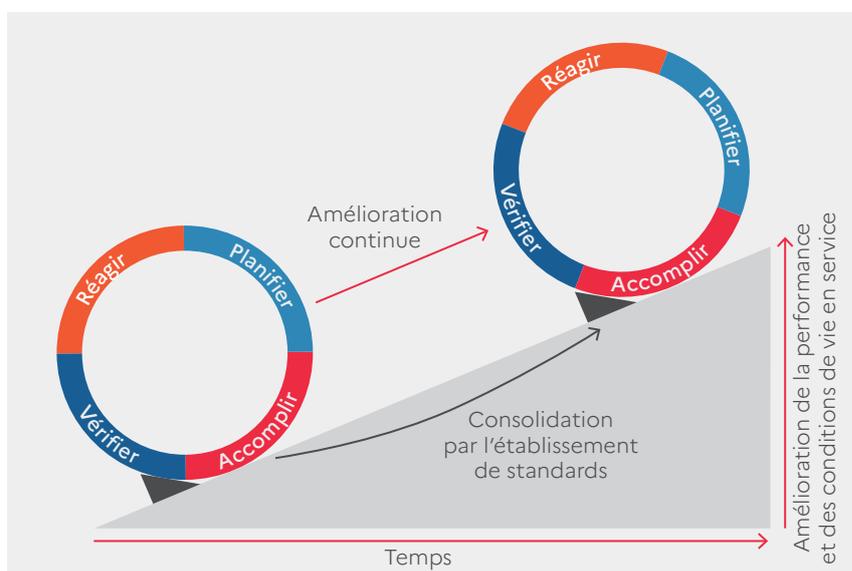
La méthode PPG présente l'avantage d'être utilisée dans de nombreux SIS. Sa mise en œuvre est pragmatique et intègre intrinsèquement le principe de l'amélioration continue. Son utilisation permet de ne pas rajouter une charge supplémentaire, seul un regard nouveau doit être porté sur l'autoévaluation et les solutions à apporter.

Les points faibles de la méthode

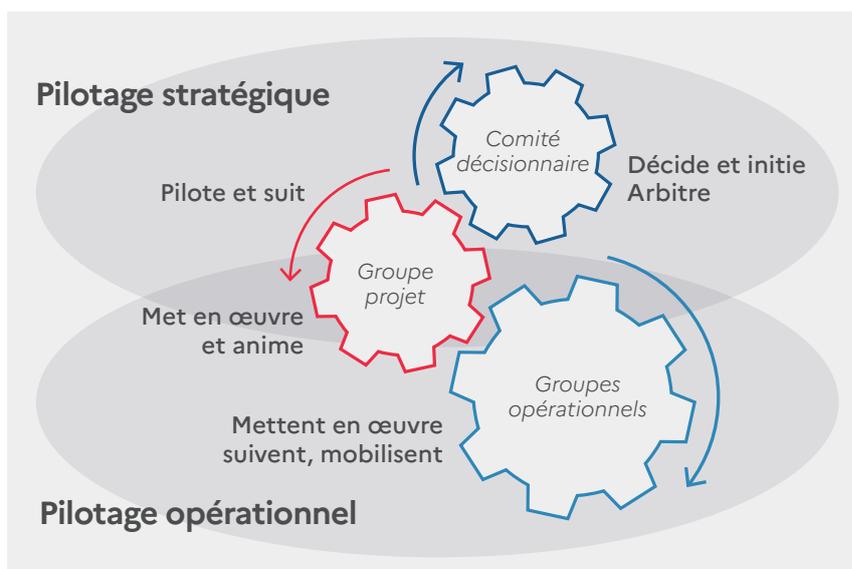
A ce stade de l'avancée de la QVS dans les SIS, le référentiel des bonnes pratiques de la démarche PPG existant n'est pas suffisamment développé et doit être enrichi. Aussi, l'autoévaluation reste partielle.

UNE MÉTHODE DE CONDUITE DE TYPE « PROJET »

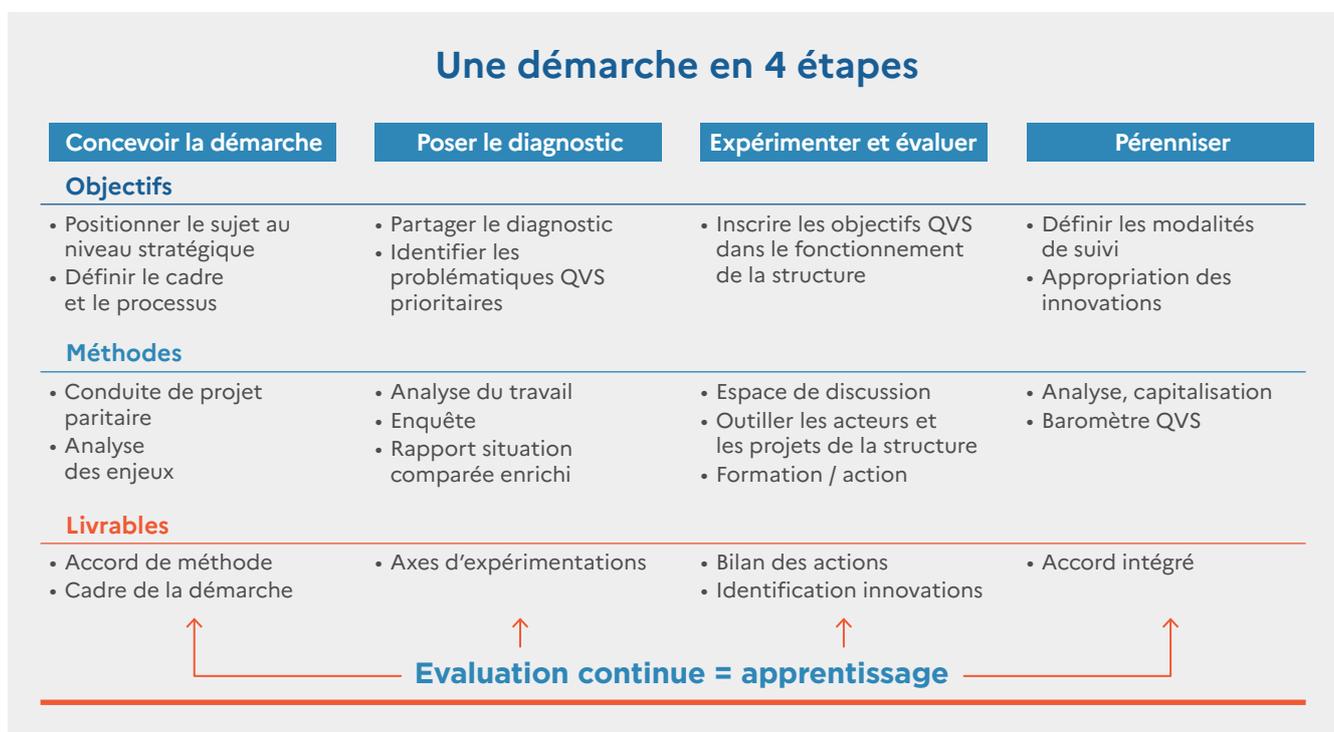
La méthode de type « projet » inscrit la QVS dans un processus d'amélioration continue, organisé et structuré. En ce sens, il est nécessaire d'établir les modalités de suivi de l'expérimentation QVS, et de réaliser des retours d'expériences réguliers permettant d'analyser les conditions et adaptations de poursuite de la démarche.



Une telle démarche nécessite la mise en œuvre d'une structure de gouvernance pouvant s'appuyer sur un modèle similaire à celui décrit dans le schéma suivant :



Sur le plan de l'organisation du travail, en 2015, l'ANACT a proposé une démarche en 4 étapes qui reprend les principes fondamentaux de la conduite de projet tout en les adaptant à la QVS.



Source ANACT – « 10 questions sur...La qualité de vie au travail » - 2015

Pour aller plus loin : Guide de la qualité de vie au travail – Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT – Ministère de l'action et des comptes publics - édition 2019.

Les points forts de la méthode

La méthode de type « projet » permet de mettre en œuvre une démarche structurée et pilotée qui prend en compte toutes les composantes de l'organisation. Elle garantit la cohérence des actions et engage l'établissement sur la durée.

Les points faibles de la méthode

La méthode de type projet bien qu'expérimentée est plus lourde à mettre en place et peut apparaître comme une charge supplémentaire pour les équipes.

LES ACTEURS DE LA QVS

Quelle que soit la méthode retenue, la QVS est une coproduction dynamique des agents, des cadres intermédiaires, de la direction, de l'organisation et des partenaires sociaux. Sa démarche doit être intégrée à tous les échelons hiérarchiques, fonctionnels et territoriaux. Si l'impulsion doit venir de la direction, la dimension collective et l'engagement de chacun dans son quotidien et dans son champ de responsabilité sont essentiels.

Sept familles d'acteurs participent au développement de la QVS au sein des SIS :

- 1) les acteurs de la gouvernance, qui ont un rôle de décision et de pilotage ;
- 2) les acteurs exécutifs en particulier les cadres intermédiaires, qui contribuent à la mise en œuvre de la QVS au quotidien ;
- 3) les acteurs opérationnels, chargés de développer et suivre la QVS ;
- 4) les acteurs de la concertation, qui alimentent le dialogue social sur la QVS ;
- 5) les acteurs ressources pour la formation, les outils, la méthodologie, les prestations ;
- 6) les acteurs associatifs présents aux côtés des SIS ;
- 7) les agents de façon vigilante et permanente.

Les acteurs de la prévention, de la santé et de sécurité

ACTEURS OPÉRATIONNELS

- Agent(s) chargé(s) de la fonction d'inspection (ACFI)
- Assistants et Conseillers de Prévention
- Le service hygiène et sécurité (ou équivalent)
- La Sous Direction Santé (SDS)
- Les responsables de ressources humaines
- Le médecin de prévention
- Les travailleurs sociaux

ACTEURS EXÉCUTIFS

- Managers (de proximité - supérieurs)
- Personnels (SPP - PATS - SPV)

ACTEURS RESSOURCES

- La CNRACL - Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales
- AFNOR - Agence Française de Normalisation
- INRS - Institut national de recherche et de sécurité
- ANACT / ARACT - Agence nationale, régionale pour l'amélioration des conditions de travail
- Organismes privés (conseil, diagnostic, formation)

ACTEURS DE GOUVERNANCE

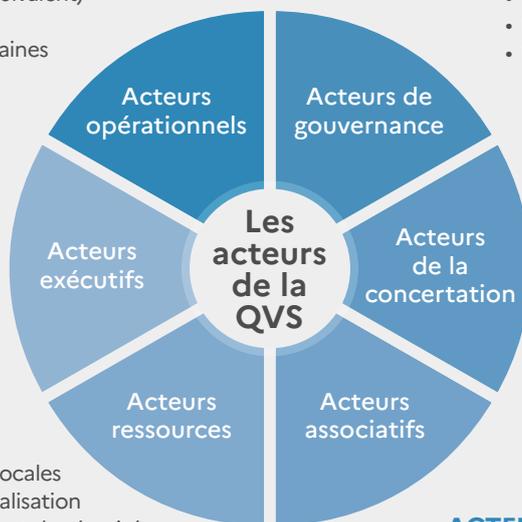
- Le Conseil d'Administration
- Le président du CASDIS
- Le DDSIS et le DDASIS

ACTEURS DE LA CONCERTATION

- Le CST - Comité Social Territorial
- Le CCDSPV - Comité Consultatif Départemental des Sapeurs-Pompiers Volontaires
- Les partenaires sociaux

ACTEURS ASSOCIATIFS

- L'Union Départementale, Régionale, la Fédération nationale de sapeurs-pompiers
- Les Amicales



En complément, le SIS peut faire appel à des acteurs externes, « experts » pour l'accompagner dans sa démarche. Si le recours à certains organismes privés peut s'avérer être une charge financière, d'autres entités publiques (exemple : CNFPT, centre de gestion, ANACT et son réseau d'ARCT...) constituent des ressources plus économiques. Enfin, dans le cadre des contrats d'assurances, certaines sociétés proposent des accompagnements spécifiques.

3

QUELS LIENS ENTRE LES RPS ET LA QVS ?

LE CADRE JURIDIQUE DES RPS

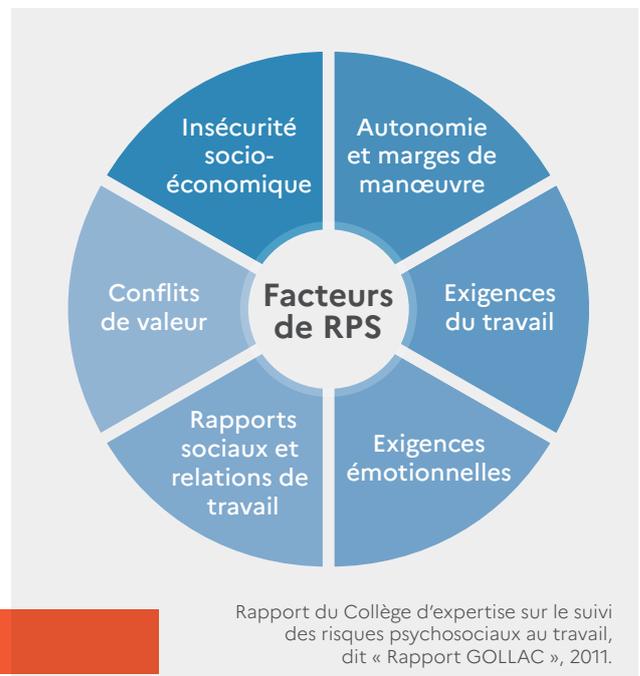
La mise en place d'actions de prévention afin de réduire les troubles psychosociaux résulte de l'obligation posée par l'article L.4121-1 du code du travail « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

En complément, la circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique, de l'accord cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux (NOR : RDFB1410419C) précise que chaque employeur doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS⁵ sur le fondement d'un diagnostic local qui est intégré au DUERP⁶.

Depuis 2015, tous les SIS doivent disposer d'un diagnostic et d'un plan d'actions RPS.

LES FACTEURS DE RISQUE RPS

Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux. Il est cependant reconnu qu'ils peuvent être regroupés en six catégories.



⁵ Avant fin 2015.

⁶ Document unique d'évaluation des risques professionnels.

LES LIENS ENTRE RPS ET QVS

Si la politique de prévention des RPS poursuit les mêmes objectifs et si l'on retrouve des points de méthode communs aux deux approches, la QVS constitue cependant une démarche plus englobante :

- par les sujets traités – démarche pluridisciplinaire ;
- par la volonté d'associer l'ensemble des acteurs à des projets d'amélioration du fonctionnement de la structure ;
- par l'ambition de concilier des objectifs de performance et de développement des agents.

LA PRÉVENTION DES RPS	LA DÉMARCHE QVS
<ul style="list-style-type: none">• Objectif : réduire les risques au travail• Une démarche de prévention des risques s'appuyant sur la réglementation• Une démarche généralement mise en œuvre pour résoudre des problèmes avec l'ambition d'agir en amont• Un cercle d'acteurs limité aux spécialistes de la prévention	<ul style="list-style-type: none">• Objectif : développer les conditions de l'engagement de tous• Une démarche volontaire pour prendre en compte le travail dans les décisions d'organisation s'appuyant sur un accord national interprofessionnel• Une démarche fréquemment mise en œuvre pour accompagner les transformations• La volonté d'élargir les acteurs impliqués : RH, prévention mais aussi R&D, conception, achats...

Source : ANACT

En outre, le traitement des RPS se traduit plus souvent par des actions curatives, alors que la QVS vise à s'engager dans la prévention primaire.

Ainsi, pour les RPS, il s'agit d'identifier les situations de travail sources de facteurs de risque et de réaliser des actions afin de les supprimer voire les réduire. Pour la QVS, il s'agit bien en amont de créer les conditions propices à une qualité de vie en service qui permettent de manière équilibrée d'augmenter la qualité du service rendu et d'améliorer le cadre de travail pour les agents.

La QVS ne se substitue pas à la nécessité de mener une politique de prévention des risques psychosociaux.

Pour aller plus loin : Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique - Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique - édition 2014.

PASSEZ À L'ACTION !

“ *Il vaut mieux pomper même s'il ne se passe rien que risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne pompant pas* ”

La démarche QVS constitue un véritable enjeu de progrès pour les SIS. En effet, dans un contexte opérationnel, sociétal et financier de plus en plus complexe, améliorer de manière équilibrée et raisonnée la performance des organisations et la qualité de vie en service pour les agents doit rassembler l'ensemble des acteurs des SIS. **Chacun individuellement et collectivement, dans ses responsabilités, doit être moteur de cette ambition.**

En fonction de leur situation, de leur culture et de leurs possibilités, tous les services ne pourront pas s'engager de la même manière et avec la même dynamique.

Pour autant, ne pas s'engager aujourd'hui, même de manière limitée dans cette dynamique constituerait une vulnérabilité pour l'avenir.

UNE BIBLIOTHÈQUE DYNAMIQUE DES PRATIQUES QVS

La QVS est émergente dans les SIS et par conséquent contrairement à bien d'autres domaines, les pratiques sont encore assez peu partagées.

Afin de contribuer à la diffusion des expérimentations, actions et pratiques, un espace de partage du type « Bibliothèque des pratiques QVS des SIS » sera envisagé dans l'avenir sur l'espace de partage RESANA.

Il pourra accompagner les SIS selon le rythme de développement de la démarche QVS.

QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS

Il ne s'agit pas ici de constituer un recueil d'actions à mettre en place mais plutôt d'illustrer pêle-mêle la QVS au travers quelques exemples d'actions déployées dans certaines organisations (SIS et hors SIS) tout en les rattachant aux leviers d'action QVS décrits au paragraphe « Leviers de la QVS » (page 12).

Levier : « Le contenu du travail »

→ **Inscrire dans les règlements, le management et les procédures, le principe de l'adaptation de la journée de garde en fonction de l'activité**

Depuis de nombreuses années, les règlements intérieurs et en déclinaison les règlements de centre lorsqu'ils existent, décrivent de manière très détaillée l'organisation type de la journée de garde en centre d'incendie et de secours. Ce programme journalier est d'ailleurs bien souvent identique pour tous les centres d'un même département.

Or, chacun sait que l'activité opérationnelle et les besoins de préparation opérationnelle (exemple : remise en état d'un matériel ou d'un véhicule) viennent très régulièrement bousculer le planning prévu. En conséquence, le responsable de la garde ajuste en permanence les activités pour s'en approcher au mieux.

Certaines organisations confrontées à des problèmes similaires ont pris l'option de ne plus détailler de manière chronologique les activités de la journée. Il est au contraire laissé à la responsabilité du cadre présent le soin de faire réaliser les tâches en respectant les règles (exemple : temps de pause) et en les adaptant en fonction des objectifs à atteindre (pour les SIS : par exemple formation continue).

Ce mode de fonctionnement impose de laisser une forte autonomie aux cadres, ces derniers étant responsables de la bonne exécution des différentes séquences.

Levier : « Les relations sociales et professionnelles »

→ Témoigner de la reconnaissance

La reconnaissance est l'un des principaux facteurs de « bien-être au travail ». Ainsi, bon nombre de collaborateurs associent la notion de QVS à celle de la reconnaissance.

Pourtant, la majorité des agents estiment que leur travail n'est pas assez reconnu à sa juste valeur. Selon certains experts, les encadrants tendent en effet à surestimer l'efficacité des gratifications pécuniaires, au détriment des témoignages de reconnaissance plus « authentiques », auxquels aspirent pourtant les collaborateurs. Alors que quelques attentions permettraient sans doute de renforcer cette reconnaissance :

- Développement de témoignages de la considération au quotidien, en prenant soin de saluer les agents chaque matin ou en les tenant régulièrement informés de la vie du service ;
- Valorisation des compétences et de l'expertise des agents, et félicitations régulières pour des résultats et des efforts ;
- Expression régulière des gages de confiance, en sollicitant les avis, en laissant une marge d'autonomie dans la conduite des missions ou encore en autorisant à travailler à distance.

→ Créer des moments pour renforcer la convivialité

La convivialité seule n'existe pas, elle ne se décrète pas. Elle n'apparaît que sous l'impulsion de démarches spécifiques, en mettant en place les conditions pour qu'elle se développe. Or, elle permet de véritablement renforcer les relations sociales au sein de l'établissement.

C'est pourquoi, les démarches visant à améliorer la QVS sous le prisme de la convivialité sont nombreuses, qu'elles soient plutôt classiques ou insolites, et sont rapidement apparues dans les organisations :

- Célébrer les événements marquants tels que les arrivées, départs, fêtes, anniversaires, etc. : on a souvent tendance à banaliser les (petites) réussites, mais il est important de valoriser et de marquer ce qui est accompli par les équipes ;
- Créer des rendez-vous réguliers pour échanger : le petit-déjeuner du vendredi matin, la pause goûter du mardi à 16 h, le déjeuner d'équipe mensuel... Ces moments favorisent les échanges entre les membres d'une équipe ;
- Créer des espaces de convivialité dans les locaux : deux poufs, une table basse et une machine à café, et voilà un espace de détente permettant aux salariés de prendre une pause-café conviviale en discutant entre eux.

Levier : « La réalisation et le développement professionnels »

→ Un accompagnement personnalisé des agents en difficulté

La GPEEC⁷ est un processus particulièrement important dans toutes les organisations.

A titre d'exemple d'action GPEEC, l'institution de procédures d'accompagnement des agents en difficulté participe à la QVS.

En effet, au cours de leur carrière, certains agents peuvent rencontrer des difficultés permanentes ou temporaires dans l'accomplissement de leur mission suite à un accident, une maladie, une situation familiale, un nouveau projet... Dans l'intérêt commun de l'agent et de l'établissement, certains services RH ont développé des procédures qui permettent de manière individualisée et pluridisciplinaire (agent, hiérarchie, service de santé, RH, service social, partenaires sociaux...) de faire le bilan de la situation (bilan de compétences, étude de poste...) afin de proposer des solutions adaptées et équilibrées.

⁷ Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

Levier : « La prévention des risques professionnels »

→ Traiter les situations simples du quotidien, sources de tensions

Gare aux petits problèmes qui gâchent la vie : porte qui ne ferme plus, évier bouché depuis plusieurs jours, absence de matériel plusieurs fois signalée sans réaction... !

Quel responsable de centre ou de service n'a pas été confronté à ces soucis du quotidien qui sont sources de tensions au sein des équipes ?

Ayant compris l'impact de ces situations sur la qualité de vie en service, certaines structures ont mis en place des procédures spécifiques très réactives soit en permettant à l'échelon local d'agir directement (délégation), soit en organisant une prise en compte rapide (procédure de signalement simplifiée, exploitation quotidienne des demandes, envoi d'équipes externes ou internes, suivi des demandes, portés à connaissance dynamiques).

→ Mise en place d'une cellule d'écoute et de veille

Dans le cadre de leur plan d'actions RPS, de nombreuses collectivités dont les SIS, ont pris le parti de mettre en place des cellules d'écoute ou de veille permettant aux agents en difficulté ou à leurs collègues de signaler des situations humaines et/ou relationnelles difficiles.

Véritables outils d'alerte, ces structures participent à la prévention des actes suicidaires en offrant une possibilité d'écoute.

→ Optimisation du potentiel opérationnel

La condition physique est le premier « équipement de protection individuelle » (EPI). Ainsi, le développement durable d'une condition physique adaptée aux activités opérationnelles est un objectif qui doit être recherché en permanence individuellement et collectivement afin d'accomplir les missions en sécurité sur les courts, moyens et longs termes. Les qualités physiques mentales et sociales de chacun doivent concourir à l'atteinte de cet objectif collectif.

À cet effet, certains SIS ont défini des conditions adaptées de recrutement, de formation, d'entraînement et d'évaluation qui doivent être simples et mises en œuvre rigoureusement dans le contexte de QVS de l'établissement.

D'autres ont développé des parcours de reprise d'activité après les arrêts de longue durée (blessures, maternité, maladies, prise de poids...).

De manière plus récente, des initiatives relatives à l'optimisation du potentiel opérationnel se déploient dans certaines organisations. Ces approches sont centrées sur des techniques de préparation et de récupération mentales qui sont éprouvées dans d'autres corps (exemples : police nationale, armée...).

Levier : « La conciliation entre vie au travail et vie hors travail »

→ Droit à la déconnexion

De nombreuses organisations publiques et privées ont intégré dans leur charte des valeurs ou des systèmes d'information « le droit à la déconnexion ».

A l'image du processus de reconnaissance, la connexion et la déconnexion doivent être adaptées, donc personnalisées. Le respect du contrat moral entre l'employé et l'employeur est un sujet de QVS qui peut constituer l'une des actions à mener dans une démarche QVS.

Levier : « L'organisation du travail »

→ Instituer des groupes de « paroles » entre pairs

Toutes les organisations sont quotidiennement confrontées à la nécessité de trouver des solutions d'amélioration pour faire face à des difficultés de fonctionnement, d'organisation... Dans la culture professionnelle, il est généralement ancré qu'il appartient à l'encadrant de trouver la solution au problème. Pourtant, des groupes pluriels où l'on mélange les acteurs, les cultures et les grades sont présentés comme un axe d'ouverture et de richesse potentielle. Cependant au sein de nos organisations très pyramidales, la peur du grade ou la différence de culture aboutit plus souvent à l'inhibition de la parole qu'à son expression productive.

Pour changer d'approche, certaines structures ont institué des groupes de travail entre pairs, sans la hiérarchie, pour proposer les actions à mettre en œuvre dans les limites d'un cadre fixé.

Ce mode de management permet aux agents d'avoir une véritable prise sur l'organisation du travail ; les solutions apportées sont de ce fait mieux acceptées.

Levier : « la qualité du travail pour l'utilisateur »

→ Procédure de traitement des réclamations

L'évaluation de la qualité du service rendu par les sapeurs-pompiers est difficile à réaliser. Très peu de SIS ont mis en place des questionnaires de satisfaction dans la mesure où il est difficile voire impossible de recueillir le niveau de contentement à la suite d'une opération de secours alors que l'on a perdu un être cher ou que sa maison a été touchée par un incendie !

Cependant, quelques SIS ont développé de véritables procédures de traitement des réclamations (coté usager) ou des dysfonctionnements (coté agent, ex : des informations incomplètes ou erronées sur un ticket de départ). Ces dispositifs s'appuient généralement sur une entité dédiée qui recueille les anomalies de manière simplifiée, qui en assure le traitement avec les services compétents et qui apporte systématiquement une réponse au demandeur.

Ces retours d'expériences constituent alors des éléments d'amélioration continue par la mise en œuvre d'actions correctives.

Levier : « L'égalité des chances »

→ Amélioration des conditions d'accueil des personnels féminins

Le plan d'actions départemental en faveur des femmes prévu par la note du ministre de l'intérieur du 22 août 2019 s'inscrit complètement dans l'esprit de la QVS.

En effet, poursuivre l'adaptation des locaux et des équipements à la mixité femme/homme, consolider le processus d'accueil des recrues, promouvoir l'accès des femmes à des responsabilités particulières, lutter contre les violences sexuelles et sexistes...constituent autant de leviers qui contribuent à améliorer les conditions de vie en service des femmes et par conséquent facilitent leur recrutement et leur intégration renforçant ainsi les effectifs pour assurer les missions de secours.

Pour aller plus loin Annexe 2 : Charte de déontologie de l'inspection générale de la Sécurité civile – memento de l'enquête administrative au sein de la Sécurité Civile – février 2023
« Etude sur la qualité de vie au travail (QVT) » - INTERIALE et Assemblée des départements de France – juin 2017

5

LES LIMITES DE LA QVS

Il serait illusoire de penser que la QVS est le remède miracle à toutes les difficultés rencontrées et à l'ensemble des besoins d'adaptation des organisations. En effet, le facteur humain reste un élément majeur de la démarche qui peut être soit dynamisant soit limitant.

En effet, les SIS doivent faire face à un environnement sociétal extrêmement changeant dans de nombreux domaines : changement climatique, exigence de la population, crises diverses et de plus en plus fréquentes, évolution des mentalités, changements générationnels...

De plus, dans nos organisations, trois générations coexistent désormais.

Génération X	Génération Y	Génération Z
<p>Née entre 1960 et 1980, dite « génération du baby bust », elle fait le pont entre les « baby boomers » et les « millenials ».</p> <p>Entrés dans la cinquantaine, les « GenXers » sont ceux à qui l'on demande la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.</p>	<p>Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des « digital natives » ou des « Peter Pan ».</p> <p>On la présente parfois comme la « génération sacrifiée » parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.</p>	<p>Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70 % de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.</p> <p>Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40 % d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est « dure », « compliquée » et « difficile ». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.</p>
<p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérience • Loyauté • Sens de l'autorité et de la hiérarchie • Esprit de compétition • Organisation • Capacité d'innovation managériale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de résistance au changement • Forte capacité d'adaptation • Forte autonomie • Facilité d'apprentissage • Envie d'apprendre • Parfaite maîtrise des outils technologiques • Ouverture d'esprit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens des valeurs • Vision internationale • Totale transparence • Rapidité de pensée et d'action • Originalité • Soif d'apprendre • Fonctionnement en réseau
<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible capacité de communication • Manque de transparence • Conception pyramidale de l'entreprise • Parfois techno-exclue 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens relatif de la hiérarchie • Instabilité • Égocentrisme • Faible engagement collectif • Moindre inventivité • Prédominance du donnant-donnant • Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Défiance vis-à-vis de l'entreprise • Impatience • Exigence • Dispersion • Concurrence de la future génération alpha

Source : www.journalducsm.com

Dans ce contexte d'évolution sociétale, l'établissement ne peut pas à lui seul apporter une réponse à tous ces changements profonds. Cependant, il s'agit de continuer à déployer un mode de management des hommes et des organisations, plus adapté aux exigences et évolutions permanentes.

Enfin, même s'il existe des outils d'évaluations (indicateurs RPS par exemple), il est difficile de mesurer de manière objective le ressenti des personnels (PATS, SPP et SPV) dans leur quotidien.

⁸ Circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux.

6

BIBLIOGRAPHIE

- Accord national interprofessionnel « Qualité de vie au travail » - accord du 19 juin 2013 (NOR : ASET135058M)
- Plan santé au travail dans la fonction publique - 2022/2025
- Guide de la qualité de vie au travail - Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT- Ministère de l'action et des comptes publics - édition 2019
- Rapport sur « la santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance » - Mme Charlotte LECOQ députée du Nord, Mme Pascale COTON vice-présidente du conseil économique, social et environnemental et vice-présidente de la CFTC, M. Jean-François VERDIER inspecteur général des finances et ancien directeur de la DGAFP – 18 septembre 2019
- « Etude sur la qualité de vie au travail (QVT) » - INTERIALE et Assemblée des départements de France – juin 2017
- La qualité de vie au travail : « Un guide pour agir en département » - INTERIALE et Assemblée des départements de France - 2018
- Guide pratique - Démarche qualité de vie au travail dans les établissements médico-sociaux – Ministère des solidarités et de la santé - mars 2021
- Norme ISO 45003/2021 - management de la santé et de la sécurité au travail - Santé et sécurité psychologiques au travail - Lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux
- « La santé qualité de vie en service au sein des SDIS » - Mémoire en vue de l'obtention de la formation chef de groupement - Commandante Isabelle KOWALSKI, Lieutenant-colonel Éric FLORENSAN, Commandant Emmanuel ROPARS et Commandant Aurélien SABOURDY – ENSOSP 2017
- Livre Blanc - « Tout savoir sur la qualité de vie au travail » - « Nov équilibres » – 2ème édition avril 2014
- « L'optimisation de la gestion des sapeurs-pompiers professionnels non officiers tout au long de la carrière » - Mémoire en vue de l'obtention de la formation chef de groupement – Commandant Marc LACATON, Commandant Sébastien LACROIX, Commandant Mickael PEYRARD et Commandant Pascal THOMAS – ENSOSP 2017
- Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique - Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique - édition 2014
- Circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux - NOR : RDFB1410419C
- Guide de la prévention et de traitement des situations de violences et de harcèlement dans la fonction publique - Ministère de la fonction publique - édition 2017
- « La prévention et l'accompagnement des conduites suicidaires chez les sapeurs-pompiers - Point d'étape et propositions » - Groupe de travail national santé sécurité prévention de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France - février 2014
- Mémento de l'enquête administrative au sein de la Sécurité Civile - février 2023
- Source : « Le guide complet 2021 de la QVT » - Les Ateliers durables



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR



Place Beauvau
75008 Paris Cedex 08



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES

relyens.eu

Rédacteur : Inspecteur général Dominique PESCHER

Relecteurs : Contrôleur général (er) Marc FADIN (IGSC)
Pierre-Louis GAHERY (IGSC)
Colonelle hors classe Stéphanie DUCHET (ministère de l'Intérieur)
Commandant (er) Patrick RACOUA (SDIS 78)
Contrôleur général Patrick MOREAU (IGSC-MPAE)
Armelle MAGAT (RELYENS)

Approbateur : Inspecteur général Laurent FERLAY (chef de l'IGSC)

DGSCGC/Communication - en partenariat avec Relyens, Groupe Mutualiste Européen
Assurance et Management des risques

Graphisme : Relyens
Photo couverture : ©DGSCGC BDFE
Illustrations : ©inspiring.team, ©Kasa_s - adobe-stock.com - ©Relyens

Edition-février 2025