

ARRETE

PORTANT REGLEMENT INTERIEUR DU SERVICE DEPARTEMENTAL D'INCENDIE ET DE SECOURS

Le Président du Conseil d'Administration du S.D.I.S

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales, notamment ses articles L 1424-1 à L 1424-50 et notamment l'article L 1424-4,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet portant droits et obligations des fonctionnaires,

Vu la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale,

Vu la loi n°96-370 du 3 mai 1996 modifiée relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs pompiers,

Vu le décret n° 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux sapeurs pompiers volontaires

Vu l'arrêté préfectoral du 20 avril 2011 portant approbation du Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques (S.D.A.C.R),

Vu l'arrêté conjoint n°12-134 du Préfet de Saône et Loire et du Président du Conseil d'Administration du S.D.I.S de Saône et Loire du 26 décembre 2012,

Vu l'arrêté n°08-149 du 11 mars 2008 portant règlement intérieur

Vu la délibération n° 2012-23 du Conseil d'Administration en date du 18 juin 2012, approuvant le règlement intérieur,

Vu l'avis favorable du Comité Consultatif Départemental des Sapeurs Pompiers Volontaires du 14 juin 2012,

Vu l'avis favorable du Comité Technique Paritaire des Sapeurs Pompiers Professionnels du 14 juin 2012,

Vu l'avis favorable de la Commission Administrative et Technique des Services d'Incendie et de Secours en date du 14 juin 2012,

Sur proposition du Directeur Départemental des Services d'Incendie et de Secours de Saône et Loire.

ARRETE

Article 1 : L'arrêté n°08-149 du 11 mars 2008 portant règlement intérieur du Service Départemental d'Incendie et de Secours de Saône et Loire est abrogé.

Article 2 : Le règlement intérieur, joint en annexe du présent arrêté, et fixant les conditions de fonctionnement du Service Départemental d'Incendie et de Secours de Saône et Loire prend effet à compter du 1^{er} janvier 2013.

Article 3 : Conformément à l'article R 421-1 du Code de Justice Administrative, le Tribunal Administratif de DIJON peut être saisi par voie de recours formé contre le présent arrêté dans un délai de deux mois à compter de sa publication.

Article 4 : Le Directeur Départemental des services d'incendie et de secours, est chargé, de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au recueil des actes administratifs du S.D.I.S de Saône et Loire.

MACON, le 26 DEC. 2012

Le Président du Conseil d'Administration



Jean- François NICOLAS

ACTE CERTIFIÉ EXECUTOIRE

Transmission effectuée le 28 DEC. 2012
Publication le 03 JAN. 2013

Pour le Président du Conseil d'Administration et
par déléguation,
Pour le Président et par déléguation,
Le Chef de la Direction Administration Générale

Anne-Céline KIEFFER

RÈGLEMENT INTÉRIEUR

CHAPITRE 1 : finalité de l'organisation fonctionnelle

L'organisation fonctionnelle n'est qu'un moyen pour assurer la pérennité du Service et donner les conditions de réalisation qui favorisent les évolutions nécessaires au maintien de la performance opérationnelle du Service.

Cette organisation s'attachera à :

- à préserver la santé (physique, sociale, mentale) de ses membres, sa principale richesse ;
- à favoriser l'émergence de projets collectifs co-construits ;
- à favoriser l'autonomie en ouvrant les choix.

CHAPITRE 2 : buts de l'organisation fonctionnelle

L'organisation fonctionnelle a pour objectifs :

① d'assurer la sécurité :

☞ des agents :

En s'assurant que les moyens mis à disposition des agents soient conformes aux normes, en s'assurant que les formations dispensées intègrent systématiquement cette dimension, en développant des actions de sensibilisation, en développant un système de veille (enquêtes flash) et une montée en puissance de ses processus d'enquête, suivant la gravité et l'occurrence des incidents ou accidents, en préconisant la recherche action en matière de chrono-prévention (cf. annexe 4).

☞ juridique du Service :

En s'appuyant sur un ensemble de documents (guide, chartes...) fondant la hiérarchie des normes au sein du S.D.I.S. 71 (cf. annexe 2). Au niveau des achats, les modalités d'organisation sont précisées dans un guide de la commande publique et une nomenclature.

☞ financière du Service :

- dans le cadre réglementaire de la comptabilité publique ;
- dans le cadre d'une approche prospective dans la préparation des conventions pluriannuelles liant le S.D.I.S. au Département, en s'appuyant si besoin sur l'expertise de consultants externes ;
- dans la préparation budgétaire et d'autre part, dans la mise en œuvre du budget par une expression priorisée des besoins au plus proche du terrain qui fait l'objet d'un arbitrage collégial garantissant l'équité. Les modalités sont fixées par un règlement financier. La mise en place de politiques départementales dans divers domaines (habillement, petits matériels incendie, S.S.S.M., logements...) et l'instauration d'un système d'échange des moyens matériels défectueux par du matériel neuf permet également d'ajuster les besoins du Service au plus juste, de façon équitable.

② à la fois de garantir l'efficacité et l'équité par une logique départementale et de tenir compte des particularités et des contextes locaux :

- au travers notamment de ses guides de gestion ;
- au travers notamment des projets de centres et des Bassins de Recherches et d'Actions.

③ de maîtriser les coûts :

- par une analyse rétrospective des dispositifs mis en place pour assurer la sécurité financière du Service et par une sensibilisation constante des agents ;
- par la recherche de financements externes, conformément aux textes en vigueur, ou en recherchant de nouvelles recettes, notamment en matière de formation.

④ d'évaluer la qualité du service public et proposer les améliorations nécessaires :

- au travers de batteries d'indicateurs structurels et conjoncturels qui seront consultables sur le portail du S.D.I.S. Ces données, outils de compréhension et de lisibilité, alimenteront la réflexion des structures ; elles permettront de faire évoluer la perception des acteurs et faciliteront l'action.

⑤ de développer des partenariats avec toutes les structures, organisations ou associations concourant à son action de service public ou au fonctionnement de l'établissement public :

- ces partenariats font l'objet de conventions décidées par le Conseil d'Administration.

L'organisation fonctionnelle s'appuie sur tous les acteurs du S.D.I.S. 71 et sur les dispositifs législatifs et réglementaires.

CHAPITRE 3 : métiers et structures du Service

Section 1 : les métiers classiques du Service

- Opérations (avant, après intervention),
- Ressources Humaines,
- Finances,
- Administration Générale,
- Logistique,
- S.S.S.M.,
- Transmissions,
- Informatique,
- Communication,
- Formation

Section 2 : les métiers émergents

- Accompagnement des managers,
- Animation des territoires,
- Stratégie et veille territoriale.

Section 3 : les structures formelles

- La Direction Départementale siège du C.T.A., du C.O.D.I.S. et des groupements fonctionnels,
- L'école départementale,
- Les antennes territoriales,
- Les C.I.S.,
- Les C.I.

Cette organisation se concrétise par des organigrammes arrêtés par le Président du Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Départemental.

Section 4 : les structures informelles

Le passage d'une organisation hiérarchique "classique" à une organisation transversale de type "projets" ne peut se prescrire. Sa construction sera progressive et évolutive. S'appuyant sur l'expérience réussie des Bassins de Recherches et d'Actions, espaces locaux de dialogue et de coopération ahiérarchique.

L'émergence d'Équipes Autonomes Collaboratives (E.A.C.) sera privilégiée. Leur objectif est de régler, au plus proche du terrain, les problématiques rencontrées.

Pour résoudre les problématiques plus complexes qui demandent un changement de niveau d'analyse, des groupes d'experts interdépendants seront mis en place (internes et externes au S.D.I.S.).

Le portail du S.D.I.S. sera le moyen de se repérer dans cette organisation tournée vers la résolution de problèmes. Il sera le reflet des constantes évolutions.

CHAPITRE 4 : les moyens

Section 1 : les ressources humaines

- Opérationnelles : les effectifs opérationnels des différentes entités sont arrêtés par le Président du Conseil d'Administration. Ils doivent permettre d'assurer les départs en intervention même en cas de grève, ou permettre la réorganisation des secours par le biais d'une gestion en temps réel des compétences et des moyens disponibles. Les modalités d'organisation peuvent prévoir des gardes, des astreintes. La rémunération est fixée dans le guide de gestion relatif à l'indemnisation des activités des S.P.V. pour les sapeurs-pompiers volontaires et conformément aux textes réglementaires pour les sapeurs-pompiers professionnels, dans le respect du guide de gestion du régime de service.
- Fonctionnelles : les emplois sont créés par le Conseil d'Administration et font l'objet d'un tableau des effectifs.

Section 2 : les moyens matériels

- Opérationnels et fonctionnels : l'affectation des moyens est décidée par le Bureau du Conseil d'Administration, en considération du plan d'équipement proposé par le Directeur Départemental, après avis de la C.A.T.S.I.S.

CHAPITRE 5 : capacité juridique des acteurs, droits et devoirs

Les personnels, quels que soient leurs statut, grade ou emploi, sont régis par les principes définis par les lois et règlements garantissant leurs droits et libertés (droit syndical, droit de grève, protection juridique), définissant leurs obligations (obéissance, réserve, discrétion).

La capacité d'action des différents acteurs repose :

- ① sur les emplois tenus (emploi principal, secondaire et de spécialiste) ;
- ② sur les organigrammes arrêtés par le Président du Conseil d'Administration ;
- ③ sur les délégations de signature du Président du Conseil d'Administration, conformément aux textes ;
- ④ sur des guides de gestion qui précisent des modalités particulières. Ces guides de gestion entrent dans le fonctionnement du Service, ils sont arrêtés par le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Départemental après avis des instances paritaires, ils permettent aux acteurs de tenir compte des différents contextes.
À ce jour ont été validés le guide de gestion de régime de service des S.P.P., de l'harmonisation de l'indemnisation des volontaires, de la commande publique ...
- ⑤ sur les évaluations individuelles annuelles.

CHAPITRE 6 : les obligations individuelles

Conformément au règlement conjoint, la création et le maintien de la qualité des liens sociaux vise, sous toutes ses formes, à permettre d'une part, à chaque agent d'inscrire harmonieusement son action dans un collectif performant et d'autre part, à favoriser le dialogue social. Ils sont un élément clé de la santé au travail. Les comportements, le respect de la dignité humaine, de la tenue et du matériel constituent des valeurs essentielles du Service. Le principe de neutralité des services publics sous tous ces aspects est également à respecter, et notamment au regard des opinions politiques, religieuses... aussi bien dans le cadre du fonctionnement interne que lors de la prise en charge de victimes.

Ce dialogue social se déroule de façon formelle, au travers des instances paritaires et de façon plus informelle lors des comités de suivi, du dialogue social.

En cas d'échec individuel ou de conflit social, les mesures suivantes seront mises en œuvre dans le respect des textes.

Section 1 : manquement aux obligations individuelles

Le responsable de l'entité dont relève l'agent saisit le Directeur par un rapport circonstancié en proposant une sanction disciplinaire adaptée au contexte et au manquement.

La procédure utilisée respectera les droits et les obligations de la Fonction Publique Territoriale tels que l'accès au dossier la possibilité d'être présenté ...Un entretien contradictoire pourra également être organisé. Le Directeur est alors en mesure de proposer au Président du Conseil d'Administration toutes mesures utiles.

En cas de conduites addictives menaçant la sécurité de l'agent ou de ses collègues, le responsable de l'entité ou le C.O.S. peut appliquer immédiatement le principe de précaution en interdisant à l'agent toute activité opérationnelle ou fonctionnelle. Il saisit sans délai l'autorité hiérarchique concernée qui prendra toutes les mesures utiles (dépistage, retrait...). En dehors des heures ouvrées et notamment pendant l'astreinte, le chef de site sera avisé.

En amont, des démarches de prévention, de dépistage, notamment lors des visites de recrutement ou visites médicales périodiques, seront organisées. En cas de problème, une réponse collégiale devra être apportée, afin d'accompagner un agent en difficulté. Cette action entre dans la démarche lancée sur la santé au travail au sein du S.D.I.S., associant les membres du S.S.S.M., l'encadrement et les partenaires sociaux.

En cas de manquement aux obligations individuelles, et en particulier :

- en cas d'utilisation, à des fins personnelles, du matériel du Service et notamment des réseaux informatiques qui font l'objet d'une charte dont le respect est impératif, tant pour préserver l'intérêt du Service que les libertés individuelles,
- en cas de manquement au code de la route, tout agent sera responsable à titre individuel de ses actes,
- en cas de manquement aux obligations des fonctionnaires et aux obligations de service,
- en cas de non respect de la dignité de la personne au travers :
 - soit de comportement dit de "bizutage" qui peut se définir comme le fait, pour un agent, d'amener autrui, contre son gré ou non, à subir ou à commettre des actes humiliants ou dégradants lors de manifestations ou réunions ;
 - soit d'agissements répétés de harcèlement susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ;

un entretien contradictoire est organisé pouvant donner lieu à toutes mesures utiles.

Au besoin, une enquête administrative interne sera diligentée.

Section 2 : conflit social

En cas de conflit social, les effectifs relatifs au service minimum en ce qui concerne les sapeurs-pompiers professionnels sont fixés par le Président du Conseil d'Administration. En l'absence d'une charte de bonne conduite élaborée avec les organisations représentatives, chaque agent est tenu de respecter strictement la réglementation en vigueur.

CHAPITRE 7 : démarches d'amélioration continue

Une démarche globale d'amélioration continue du Service se décline en trois volets au sein du S.D.I.S., afin de développer l'autonomie, la coresponsabilité des acteurs, et transformer le S.D.I.S. en organisation apprenante pour améliorer la distribution des secours :

- Une démarche d'amélioration des compétences qui permet, à titre individuel, par des évaluations régulières, d'augmenter ses compétences au moyen si besoin d'un apprentissage, afin de concilier les besoins du service et les projets individuels (guide de l'évaluation). Pour assurer le transfert des savoirs faire et des valeurs du S.D.I.S., un tutorat systématique est mis en place à la prise de tout nouvel emploi ; ce tutorat s'accompagne de la signature d'une charte de comportements conforme aux règles et valeurs qui guide l'action des sapeurs-pompiers.
- une démarche d'amélioration collective, afin de développer la coresponsabilité et la capacité de proposition des agents en vue d'améliorer la performance du Service ;
- une démarche d'amélioration continue de l'organisation s'appuyant sur les fondements d'une démarche de recherche-action, et intégrant les principes relatifs à la Qualité, la Sécurité et l'Environnement.

CHAPITRE 8 : les liens sociaux

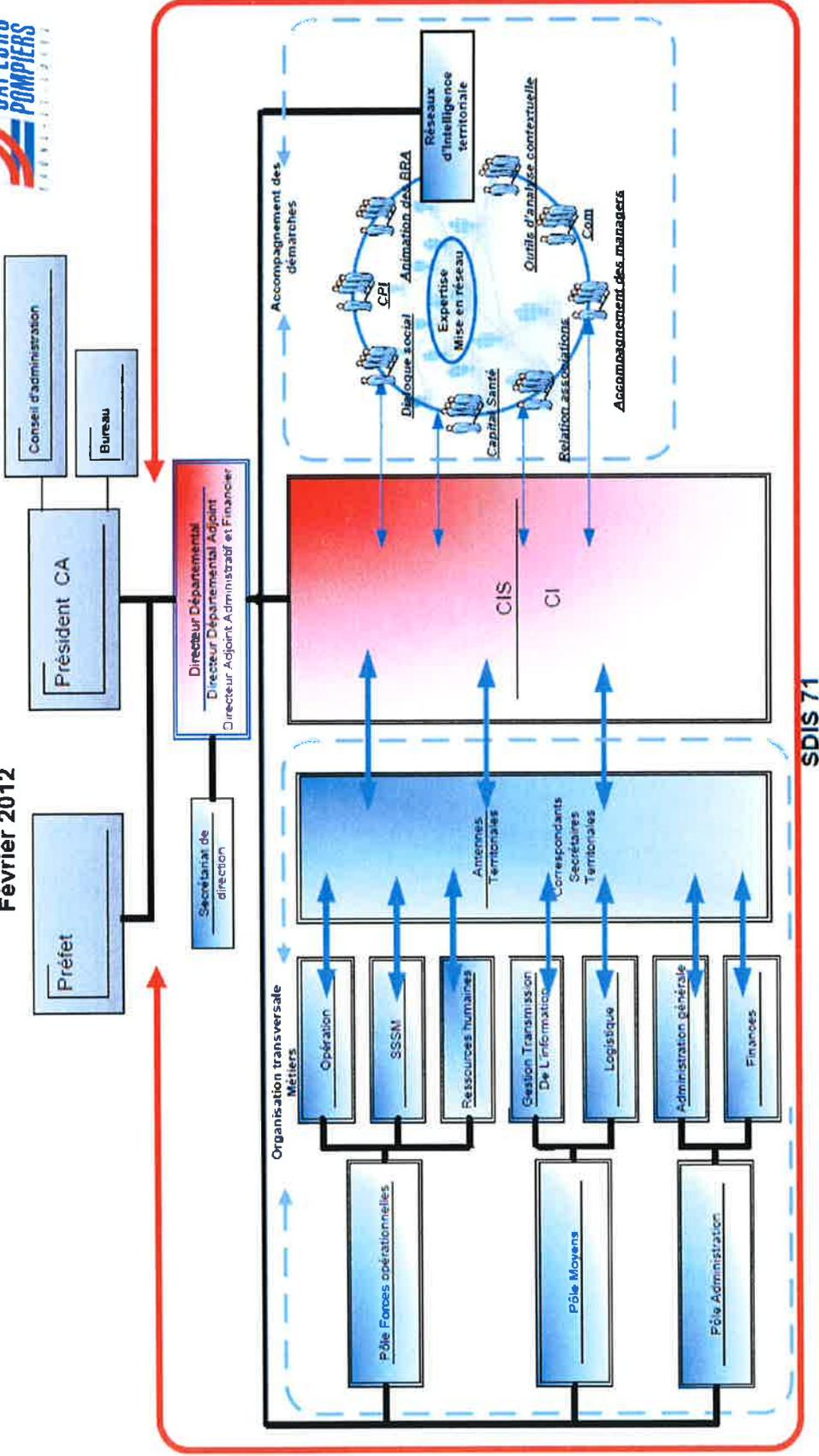
La place des associations est particulièrement importante dans le milieu sapeurs-pompiers. Cette tradition amicaliste forte s'exprime au-travers de l'Union Départementale des Sapeurs-Pompiers (U.D.S.P.), des amicales de la D.D.S.I.S. et de Centres d'Incendie et de Secours et de diverses associations de sapeurs-pompiers.

Sans s'immiscer dans le fonctionnement interne de ces associations, le S.D.I.S. est cependant attentif à préserver ce lien social et convivial, facteur de cohésion et d'esprit de corps.

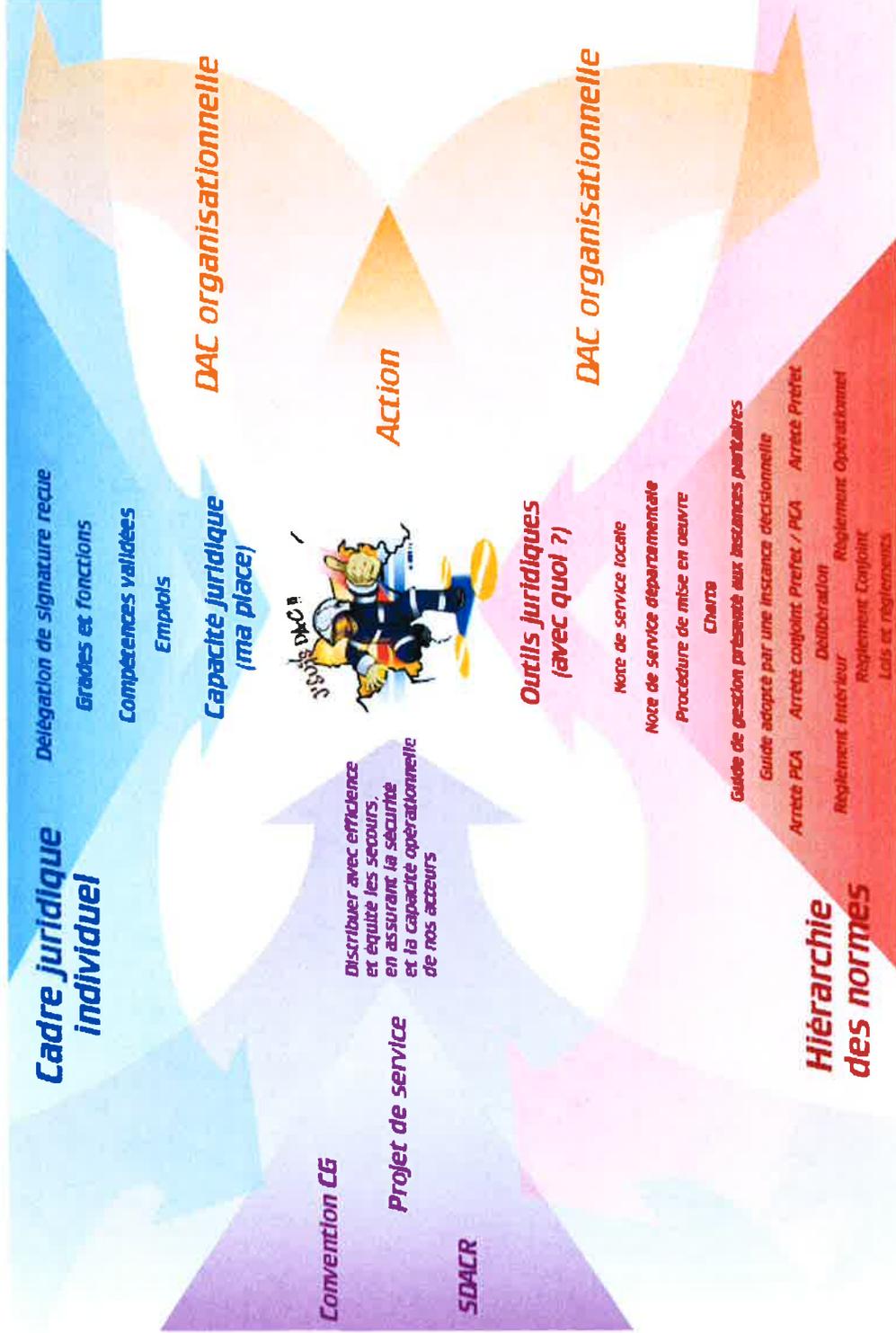
Le Président de l'U.D.S.P. ou d'une amicale doit veiller à promouvoir et préserver l'image des sapeurs-pompiers auprès de la population.

La communauté d'objectifs, le partage des valeurs qui rassemblent Service et associations, est illustrée au quotidien par l'engagement individuel des sapeurs-pompiers, au-delà des heures de services.

**Schéma d'organisation du Service Départemental d'Incendie et de Secours de Saône-et-Loire
Février 2012**



Hiérarchie des normes



Liste des structures formelles

La Direction Départementale siège du C.T.A.-C.O.D.I.S. et des pôles métiers

Antennes territoriales (5)

- | | | |
|--|---|--|
| Métiers | } | Centre implanté dans le C.I.S. CHALON-SUR-SAÔNE |
| | | Est implanté dans le C.I.S. LOUHANS |
| | | Nord implanté dans le C.I.S. MONTCEAU-LES-MINES |
| | | Ouest implanté dans les C.I.S. DIGOIN ET PARAY-LE-MONIAL |
| | | Sud implanté dans le C.I.S. MÂCON |
| Antennes | } | Pôle hydraulique - Tuyaux implantés dans le C.I.S. LE CREUSOT |
| | | Matelas coquilles implantés dans le C.I.S. DIGOIN |
| | | Habillement implanté dans le C.I.S. CHALON-SUR-SAÔNE |
| | | Maintenance explosimétrie implantée au C.I.S. CHALON-SUR-SAÔNE |
| | | Maintenance A.R.I. implantée à la DIRECTION |
| | | Appels sélectifs radio implantés à la DIRECTION |
| | | Maintenance véhicule implantée à la DIRECTION et dans le C.I.S. MONTCEAU-LES-MINES |
| | | Pôle lot de sauvetage implanté au C.I.S. LOUHANS |
| | | Pôle éclairage implanté au C.I.S. TOURNUS |
| Pôles air respirable à CHALON-SUR-SAÔNE, MONTCEAU-LES-MINES et MÂCON | | |

Centres d'Incendie et de Secours (44)

- | | |
|----------------------------|----------------------------------|
| C.I.S. Anost | C.I.S. Lugny |
| C.I.S. Autun | C.I.S. Mâcon |
| C.I.S. Bourbon-Lancy | C.I.S. Marcigny |
| C.I.S. Buxy | C.I.S. Matour |
| C.I.S. Chagny | C.I.S. Mervans |
| C.I.S. Chalon-sur-Saône | C.I.S. Montceau-les-Mines |
| C.I.S. Charolles | C.I.S. Montchanin |
| C.I.S. Chauffailles | C.I.S. Navilly |
| C.I.S. La Clayette | C.I.S. Paray-le-Monial |
| C.I.S. Cluny | C.I.S. Perrecy-Génélard |
| C.I.S. Couches | C.I.S. Pierre-de-Bresse |
| C.I.S. Le Creusot | C.I.S. Romenay |
| C.I.S. Cuiseaux | C.I.S. Saint-Bonnet-de-Joux |
| C.I.S. Digoin | C.I.S. Saint-Gengoux-le-National |
| C.I.S. Dompierre-les-Ormes | C.I.S. Saint-Martin-en-Bresse |
| C.I.S. Épinac | C.I.S. Savigny-en-Revermont |
| C.I.S. Étang-sur-Arroux | C.I.S. Sennecey-le-Grand |
| C.I.S. Givry | C.I.S. Toulon-sur-Arroux |
| C.I.S. Gueugnon | C.I.S. Tournus |
| C.I.S. Issy-l'Évêque | C.I.S. Tramayes |
| C.I.S. Joncy | C.I.S. Varennes-Saint-Sauveur |
| C.I.S. Louhans | C.I.S. Verdun-sur-le-Doubs |

Centres d'Intervention (20)

C.I.	C.I.S. de rattachement	C.I.	C.I.S. de rattachement
C.I. Blanzay.....	C.I.S. Montceau-les-Mines	C.I. Ouroux-sur-Saône	C.I.S. Chalon-sur-Saône
C.I. La Chapelle-de-Guinchay	C.I.S. Mâcon	C.I. Perrecy-les-Forges	<i>regroupement avec Gévelard</i>
C.I. Charnay-les-Mâcon	C.I.S. Mâcon	C.I. Romanèche-Thorins.....	C.I.S. Mâcon
C.I. Crèches-sur-Saône.....	C.I.S. Mâcon	C.I. Saint-Étienne-en-Br. ...	C.I.S. Louhans
C.I. Crissey.....	C.I.S. Chalon-sur-Saône	C.I. Saint-Germain-du-Bois.....	C.I.S. Mervans
C.I. Cuisery	C.I.S. Tournus	C.I. Sagy.....	C.I.S. Louhans
C.I. Écuisses	C.I.S. Le Creusot	C.I. Salornay-sur-Guye.....	C.I.S. Cluny
C.I. Fontaines	C.I.S. Chalon-sur-Saône	C.I. Simandre	C.I.S. Tournus
C.I. Gergy	C.I.S. Verdun-sur-le-Doubs	C.I. Simard.....	C.I.S. Mervans
C.I. Montpont-en-Bresse	C.I.S. Louhans	C.I. S.I.V.U. Haute Mouge ..	C.I.S. Lugny
		C.I. Sornay	C.I.S. Louhans
École Départementale			

LA RECHERCHE-ACTION AU SEIN DU S.D.I.S. 71

1 – La Recherche-Action dans sa globalité

Depuis plus de cinquante ans, une approche spécifique en sciences sociales que l'on nomme "recherche-action" a émergé et a été développée dans le monde, notamment à partir des États-Unis, de l'Angleterre et de la France. La Recherche-Action est une méthode de recherche scientifique fondée par Kurt LEWIN. Elle propose de réaliser des expériences réelles dans des groupes sociaux naturels. Elle est fondée sur l'idée que dans le cadre de l'expérimentation sociologique, la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité. La Recherche-Action s'appuie sur l'idée que l'humain et le social, en tant qu'objets d'études, présentent des caractéristiques spécifiques qui appellent à la mise en place d'une méthodologie différente de celle qui a cours dans les sciences "dures" : intériorité, non-déterminisme et singularités. Elle implique dans le processus de construction de la recherche, aussi bien le chercheur que les acteurs participant à l'expérimentation.

2 – La Recherche-Action au sein du S.D.I.S. 71

En avril 2006, le Conseil d'Administration du S.D.I.S. a décidé d'accueillir un thésard en sociologie des organisations de l'université de PARIS IX-DAUPHINE suivi par Michel LIU, professeur. La thèse a été soutenue en novembre 2011.

La problématique sur laquelle le S.D.I.S. 71 a pu travailler avec Marc RIEDEL¹, chercheur en sociologie des organisations et en chronobiologie, membre des MCX, était une problématique de terrain bien réelle : "comment les sapeurs-pompiers pouvaient à la fois développer une capacité avérée de résolution de problèmes complexes en opération et, revenus en caserne, perdre cette capacité d'adaptation dans une organisation classique de type administrative ?".

Le travail du sociologue a permis de percevoir différemment ce que les acteurs du S.D.I.S. faisaient tous les jours, de revisiter, avec un autre regard, les pratiques.

Avertissement : Ce document synthétise à grands traits une thèse de sociologie des organisateurs de plus de 500 pages. Il ne détaille pas toute la complexité et les nuances de l'organisation du S.D.I.S.

Il ne prend pas non plus en compte les transformations en cours, notamment un dialogue de terrain renouvelé, (B.R.A., Dialogue Social). Pour tout éclaircissement, l'expert du S.D.I.S., Marc RIEDEL peut apporter son point de vue de sociologue.

¹ Thèse de Marc RIEDEL : "Une recherche action chez les sapeurs-pompiers – Perspectives conatives sur les dynamiques sociales d'un Service Départemental d'Incendie et de Secours" soutenue à l'Université Paris Dauphine à l'automne 2011.

Ainsi le volet administratif du Service Départemental d'Incendie et de Secours montre les aspects habituellement étudiés et décrits par les chercheurs en sciences humaines². À quelques exceptions près, il s'agit initialement d'une culture à tendance bureaucratique, valorisant la conformité à une norme, à un habitus, un modèle de pensée et d'action établi. Les attitudes y sont canalisées par des normes administratives et leur développement orienté par une dépendance à l'autorité institutionnelle, souvent perçue comme une déviance³. Le peu de mobilisation du corps que le travail administratif occasionne favorise des stratégies de sauvegarde de la tranquillité affective (du pouvoir dit CROZIER) de la hiérarchie subalterne, aboutissant à un système connu sous le nom de phénomène bureaucratique⁴, cas d'école habituellement exposé aux étudiants en sociologie. Elle favorise également le registre de l'abstraction, de l'écrit, du langage, ou du "concept managérial".

Cette culture, très récente dans les S.D.I.S., est apparue en 1996 (Loi de départementalisation), elle a touché le domaine fonctionnel. Les modes de résolution de problèmes qui y sont privilégiés sont proches des trois modèles que définit Michel LIU⁵.

- **La recette**

Il s'agit d'une séquence d'activités procurant toujours le même résultat, quelle que soit la situation si l'on suit de manière conforme les instructions qui y sont liées. Elle est indépendante de la situation, du moment de sa réalisation ou de la personne qui la met en œuvre. Elle peut être obtenue par essai/erreur, par expérience personnelle. Elle n'est pas totalement infaillible, mais la prévisibilité de son résultat et le déterminisme dans sa mise en œuvre, ainsi que sa reproductibilité, lui permet de revêtir toutefois des apparences de validité permanente, universelle et objective. Pour toutes ces raisons, la recette revêt une dimension rassurante.

- **La technique**

Dérivée d'une science ou d'un art préexistant, ou d'un ensemble de recettes ayant fait carrière, la technique est plus compliquée que la recette. Elle est acquise par l'enseignement et l'entraînement. Celui qui possède des connaissances nécessaires comprend pourquoi elle opère ou pourquoi elle n'opère pas. Elle n'est généralement efficace que dans une situation bien particulière identifiée, mais une fois mise en œuvre dans ce cadre, sa validité semble permanente et objective. Pour ces raisons, la technique est prévisible et rassurante.

- **La méthode**

La méthode est un ensemble de règles réfléchies et expérimentées qui, lorsqu'elles sont convenablement appliquées, garantissent la conformité des résultats obtenus, vis-à-vis de certains critères d'évaluation. Elle nécessite une connaissance des règles et leurs modalités d'applications. Elle ne garantit pas la qualité ni la pertinence du résultat mais sa validité par rapport à des critères établis socialement. La méthode permet donc d'émettre un jugement de conformité, bien qu'il puisse exister plusieurs méthodes pour l'obtention d'un même résultat. Sa validité semble donc permanente et objective, et elle revêt également des apparences prévisibles et rassurantes.

² Max WEBER, Michel CROZIER, James MARCH, Herbert SIMON, pour ne citer qu'eux...

³ ALTER N., *L'innovation ordinaire*, PUF, PARIS, 2001.

⁴ CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, seuil, coll. Points, PARIS, 1963.

⁵ LIU M., *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'harmattan, Paris, 1997.

Ces trois modes de résolution de problèmes sont relatifs à des situations connues, reproductibles, celles que l'on retrouve souvent "derrière un bureau". Elles produisent le résultat voulu dans un contexte favorable, une situation stable. La séquence de leur déroulement doit suivre un ordre déterminé. Ils ne sont pas conçus pour intégrer un changement dans la situation dans laquelle ils sont appliqués. Ils ne sont pas non plus conçus pour intégrer l'implication des personnes et leurs limites humaines, ne tiennent pas compte de leurs préoccupations, des attitudes et des réactions qu'elles pourraient avoir face à un imprévu.

Et en ce qui concerne le volet opérationnel, il faut rappeler qu'en intervention, les sapeurs-pompiers sont le plus souvent en contact physique direct avec les limites techniques, sociales, biologiques de la société. Cette proximité implique chez eux une mobilisation de leur corps provoquant une remise en question régulière de certaines de leurs habitudes, de leurs modes de pensées et d'action. Elle nécessite également de transgresser certaines règles établies, afin de trouver des solutions à des problèmes autrement insolubles. Ceci forme les bases d'une culture opérationnelle de la *métis*⁶ au sein de laquelle l'on retrouve des comportements réactifs et souples, une organisation sociale relativement transversale (modèles semi-autonomes, par exemple). La transmission des connaissances est fondée essentiellement sur la mobilisation corporelle et sur les impacts de l'affect. Les sapeurs-pompiers opérationnels délaissent le langage, l'écrit ou concept, pour privilégier l'analogie et la référence au vécu partagé comme mode de communication. Lorsqu'ils utilisent le langage fortement indexical : de nombreux termes employés par l'Administration changent alors parfois radicalement de sens dans la bouche des sapeurs-pompiers opérationnels. Par exemple la notion de "procédure" évolue d'un sens coercitif et d'obligation de conformité au niveau administratif, vers celui d'une préparation rituelle à l'intervention, vécue comme une transgression des limites de la société. La capacité à gérer l'éveil physiologique lié à la confrontation au danger et la mobilisation du corps, à rester "stable au feu" semblent être à la base de cette culture.

Les modalités de résolution des problèmes au niveau opérationnel sont adaptées aux problématiques sans solutions connues et aux cinétiques rapides. Elles nécessitent une présence physique continue sur les lieux du sinistre, qu'il s'agisse des bilans en secourisme ou des reconnaissances en interventions pour incendie.

- La notion de démarche⁷

Elle ne s'oppose pas aux modèles de résolution exposés précédemment pour la partie administrative, mais les utilise selon le contexte et le problème rencontré, les personnes impliquées. L'analyse progressive des situations au contact des problématiques permet de "faire avec" un haut niveau de complexité et des situations changeantes. Pour cela, la démarche implique une vigilance, une rigueur obstinée, un zèle dans l'analyse des situations et l'évaluation des savoir faire mis en œuvre. En fonction de la problématique rencontrée, de l'expérience des personnes concernées, et de la situation perçue, s'il existe déjà une recette, une technique, une méthode permettant de poursuivre, la démarche l'adopte, s'il n'en existe pas, elle permet d'en explorer une nouvelle (expérimentation, production de connaissances nouvelles, "système D" et autres transgressions habiles par rapport aux habitudes).

⁶ DETIENNE M., VERNANT J.P., *Les ruses de l'intelligence : La métis des Grecs*, Flammarion, PARIS, 2009.

⁷ LIU M., op.cit. 1997

La démarche ne garantit pas une validité universelle et permanente du résultat, ce qui n'est pas toujours très rassurant. Elle nécessite en revanche un entraînement régulier des participants, afin de maintenir leur pertinence et leur vigilance. À ce stade de la démarche, il est apparu clairement que la perception directe, conviviale, par la mobilisation du corps est un mode de socialisation et de connaissance du monde par excellence pour des explorateurs permanents de la complexité. Cette perception, enrichie par l'affect et le vécu charnel, est plus riche que les médias plus fades comme le langage, les symboles ou l'écriture dans leur acceptation vulgaire. L'émotion, l'éveil affectif ne sont pas des handicaps perceptifs, ils participent comme tout le reste du corps à l'élaboration de la complexité d'une représentation. Par contre, l'utilisation de cette perception de contact les rend de moins en moins facilement transmissibles. Seule l'analogie opératoire permet d'incarner ces situations. "Il faut l'avoir vécu pour en saisir toutes les nuances".

Dans le cadre de la recherche-action réalisée au S.D.I.S. 71, la prise en compte de l'importance de la perception de contact et de l'éveil affectif dans les relations entre représentants de ces deux cultures a permis de viser d'une part le développement de la capacité de conceptualisation et d'expression sereine des problématiques par les sapeurs-pompiers opérationnels, mais aussi le développement de l'implication des cadres au contact des problématiques de terrain. À ce stade, il a été possible de reformuler la problématique :

- ↳ Comment transférer, dans la culture fonctionnelle, les capacités mises en œuvre en opération ?
- ↳ Comment remettre l'humain au cœur des préoccupations ?

L'effet recherché est bien d'atténuer le clivage entre l'opérationnel et le fonctionnel "entre les hommes de terrain" et les "bureaucrates", ainsi que le clivage entre les sapeurs-pompiers volontaires et professionnels en créant les formes sociales qui permettent les rencontres, les confrontations d'idées pour co-construire une organisation où chacun pourra à la fois trouver sa place et s'y reconnaître.

3 – Les actions clés de la démarche mise en œuvre au S.D.I.S.

- ↳ Les démarches d'améliorations continues
- ↳ Le Capital Santé
- ↳ L'élaboration du S.D.A.C.R.
- ↳ L'émergence des bassins de recherches et d'actions
- ↳ L'élaboration des règlements
- ↳ La co-construction de l'organisation transversale métier
- ↳ La chronoprévention

QU'EST-CE-QUE LA CHRONOPRÉVENTION ?

Une démarche

La notion de "Chronoprévention" a émergé lors d'une "recherche action" mise en place pour résoudre des problématiques de terrain et produire des connaissances (scientifiques, savoirs faire, des apprentissages, des éléments venant enrichir la recherche action elle-même). Ces connaissances, rendues accessibles, pourront alors être diffusées, partagées, enrichies ou même remises en cause.

Progressivement, une équipe d'experts, en management des risques, en sécurité au travail, en chronobiologie, en sociologie des organisations, en médecine, en préparation physique et sportive s'est progressivement constituée. Cette équipe a pu initier une approche épistémologique.

Cette démarche spontanée a pu progressivement être relayée par des institutions : le S.D.I.S. de Saône-et-Loire, l'unité de chronobiologie de la Fondation Rothschild, l'INSERM de Caen, le Fonds National de Prévention et la Mutuelle Nationale des Sapeurs-Pompiers.

La finalité du projet conduit par cette équipe était de réfléchir sur les problématiques de santé au travail (incluant les dimensions physique, sociale et mentale : pour préserver le capital santé des acteurs). Il fallait prendre en compte dans leur globalité, les problématiques rencontrées, et de fait de changer le niveau d'analyse.

4 besoins sont progressivement apparus :

- ↳ donner aux acteurs des possibilités de *changer leur perception des problématiques rencontrées* en initiant des réflexions partagées, des échanges. (approche non linéaire des risques et des accidents) ;
- ↳ donner aux acteurs *des outils de compréhension des problématiques*, pour les rendre coresponsables et autonomes (rencontres entre les chercheurs et les pompiers de terrain) ;
- ↳ donner aux acteurs *des éléments de prévision*, pour faire émerger des projets individuels (chacun est un acteur essentiel de sa propre santé : démarche « capital santé ») et des projets collectifs (relatifs à l'organisation : D.A.C. : Démarche d'Amélioration Continue) ;
- ↳ permettre *l'émergence d'actions très concrètes* co-construites (savoirs et savoir-faire), en s'appuyant sur les outils de compréhension et de prévision qui sont mis à leur disposition (sensibilisation des médecins du service, des I.E.P.S., film vulgarisation, fiches).

Cette démarche exigeante a pris du temps, temps nécessaire à la compréhension mutuelle, temps nécessaire à l'instauration d'une confiance mutuelle. Le temps, élément clé de cette démarche. Cette dimension du temps, souvent ignorée dans la prise en compte des risques, dans la santé au travail, dans le management au quotidien des équipes.

La chronoprévention

Au stade actuel d'avancée de cette recherche action, 3 pistes ont pu être identifiées, elles sont toutes sous-tendues par une approche non linéaire des phénomènes temporels qui constitue la spécificité de l'approche de chronoprévention.

① Intégrer la dimension du temps dans l'analyse des accidents :

L'utilisation des approches des chronobiologistes (*cf. fiche Benoit*) a permis de traiter le profil "circadien" (période de 24 heures) des blessures des sapeurs-pompiers du S.D.I.S. de Saône-et-Loire sur une durée de 4 ans. Cette étude a fait l'objet d'une publication dans la revue *Chronobiology International*.

② Prendre en compte les rythmes biologiques et leur influence sur la performance des acteurs dans l'organisation :

Une première étude sur la rythmicité du temps de réaction des sapeurs-pompiers de Saône-et-Loire, en utilisant un indicateur global de performance : "le Lag Time". Cet aspect a fait l'objet d'une publication dans la revue *Chronobiology International*.

Une étude sur les travailleurs postés au Centre de Traitement des Appels, ainsi qu'en centre de secours, est en cours. Elle intègre 16 variables biologiques, psychologiques et sociales. Les résultats sont attendus pour la fin de l'année 2011.

③ Prendre en compte les rythmes pour éviter ou limiter les conséquences des maladies et de la prise de médicaments :

Le sommeil est un élément essentiel, un besoin vital. L'homme est un animal diurne. L'activité professionnelle peut venir modifier les rythmes et entraîner des désynchronisations. D'ores et déjà, au regard des nombreuses études déjà publiées, il est possible d'affirmer qu'il existe des moyens de "remettre les horloges biologiques à l'heure".

L'activité physique, essentielle chez les sapeurs-pompiers, pourrait être un moyen de synchronisation, ce champ reste à investiguer. Porter attention à son sommeil, porter attention à son activité, à son repos, à son niveau de fatigue, d'irritabilité, sont autant d'indicateurs simples (activité physique, rites sociaux), qui pourraient aider à veiller sur sa propre santé, sans attendre la maladie pour traiter.

Cette démarche n'a surtout pas la vocation d'aboutir à des techniques garantissant la conformité du résultat si elles sont appliquées ; elle n'a pas non plus la vocation d'être transposée par le biais d'un simple "copier-coller" à toutes les situations. *Sa seule vocation est de permettre aux acteurs de l'organisation de mieux comprendre leur quotidien en s'appuyant sur des expérimentations scientifiques.*

S'il y avait une seule chose à retenir, c'est que seule la confrontation d'approches et de préoccupations différentes (terrain, managers, chercheurs) permet d'envisager des pistes pertinentes, d'ouvrir des choix.