



Protection civile

Vaudoise

Conduite

Je dirige des astreints de la protection civile

Documentation N° 5.010.19

Généralités

«Le chef n'est pas le premier imbécile qui donne des ordres, mais celui qui est passé maître dans l'art de mener ses hommes».

Paroles attribuées à Lord Baden-Powell
Chef militaire et créateur du scoutisme

Les théories qui traitent de la conduite des Hommes sont nombreuses et très variées. Chacun, au final, a son image de ce qu'est un bon chef ou de ce qu'il devrait être (le comment) mais les gens se retrouvent au moins sur la définition de la fonction (le quoi) : Un chef c'est celui qui commande, qui exerce une autorité, qui détient le pouvoir de décision dans un groupe et qui influence de manière déterminante un groupe de personnes afin de remplir une mission reçue.

C'est lorsqu'on se retrouve soi-même dans une position de cadre et donc que l'on confronte son image du chef "parfait" à la réalité que généralement cela se complique : "Comment correspondre aux attentes de mes subordonnés tout en respectant celles de mes supérieurs ? Suis-je trop dur ou au contraire trop laxiste ? Pourquoi les gens réagissent-ils de telle ou telle manière ?"

Je ne pense pas qu'il existe un seul modèle de bon chef. Chacun doit trouver la façon d'être le chef qui lui correspond le mieux. Si je ne devais donner qu'un seul conseil, c'est : **rester vrai**. Ne jouez pas un rôle qui ne vous correspond pas !

Les théories citées dans la présente documentation n'ont volontairement pas été traitée de manière approfondie. Cette documentation servant de support de cours pour les cadres de tout échelon, la matière est explicitée lors des modules traitant de la conduite. Au final, à chacun, selon ses possibilités, ses besoins et ses envies, de creuser un peu plus la matière.

Maj Teriaca Pascal

Chef instruction PCi-VD

Table des matières

Généralités.....	I
Sources	IV
Collaborations	IV
Public cible	VII
1 Les définitions	1
1.1 Définitions universelles.....	1
1.2 Définitions spécifiques.....	1
2 Conduire	2
2.1 Effectuer une mission	3
2.1.1 Conduire c'est communiquer	4
2.1.2 Conduire c'est instruire	7
2.1.3 Conduire c'est éduquer.....	9
2.1.4 Conduire c'est diriger	11
2.1.4.1 Diriger des personnes.....	12
2.1.4.2 Diriger des groupes.....	15
2.1.5 Conduire, c'est s'imposer	19
2.1.6 Conduire, c'est savoir s'adapter à son environnement.....	21
2.1.7 Conduire, c'est savoir s'adapter aux personnes.....	23
2.1.8 Conduire, c'est motiver	26
2.1.9 Conduire, c'est gérer le risque.....	30
2.1.10 Conduire, c'est garder la vue d'ensemble	33
2.1.11 Le chef parfait	38
2.2 Notes sur le chapitre 2.....	39
3 Le leadership	40
3.1 La connaissance de soi	41
3.1.1 Moi en tant que chef de groupe	42
3.1.2 Moi en tant que chef de section	43
3.1.3 Moi en tant que commandant de compagnie	46
3.2 L'organisation du travail.....	47
3.2.1 Trier.....	48
3.2.2 Répartir	49
3.2.3 Planifier	50
3.2.4 Les outils de planification.....	53

3.3	La communication	54
3.3.1	Les réunions	54
3.3.2	Les entretiens	55
3.4	La gestion des conflits.....	57
3.4.1	Les conflits.....	57
3.4.2	Les étapes du conflit.....	59
3.4.3	La résolution des conflits	61
3.5	Notes sur le chapitre 3	63
4	Le management.....	64
4.1	Le fonctionnement d'une entité	65
4.1.1	La création d'une entreprise	68
4.1.2	La croissance d'une entreprise.....	70
4.1.3	La stabilisation d'une entreprise	73
4.1.4	Le déclin d'une entreprise	74
4.1.5	Les phases critiques de la vie d'une entreprise	74
4.1.6	La disparition d'une entreprise	75
4.2	Les aspects juridiques.....	76
4.2.1	Le droit du travail en général	76
4.2.1.1	Le droit du travail en droit privé	77
4.2.1.2	Le droit du travail en droit public.....	81
4.2.2	Le droit touchant les personnes astreintes.....	83
4.2.2.1	L'obligation de servir.....	83
4.2.2.2	Les droits et devoirs durant le service	85
4.3	La comptabilité	86
4.3.1	Le financement des ORPC.....	88
4.3.2	La comptabilité du service	88
4.4	La gestion des ressources humaines.....	90
4.4.1	L'engagement.....	91
4.4.2	La gestion des salaires	94
4.4.4	Les assurances	95
4.4.5	La gestion des carrières	96
4.5	La santé au travail	100
4.6	Notes sur le chapitre 4	104
5	La conduite d'une organisation de secours.....	105
5.1	La protection de la population	105
5.2	L'organisation du travail	108
5.3	La communication	112
5.4	La conduite d'équipe	117
5.4.1	La conduite de la PCi-VD	119

5.5	Les aspects juridiques	120
5.6	La facturation des interventions en situation d'urgence	121
5.7	La santé au travail	122
5.7.1	La prévention des risques.....	122
5.7.2	Les réactions de stress	123
5.7.3	La performance sous stress	125
5.7.4	La récupération après un stress	127
5.7.5	Le syndrome de stress post-traumatique	128
5.7.6	Les ressources contre le stress	128
5.7.7	Les pairs débriefeurs	129
5.8	Notes sur le chapitre 5.....	130
6	Annexes.....	131
6.1	Concept de sécurité.....	131
Notes	133

Sources

Sources en ligne

Collaborations

Chapitre 4.2 : Emilie Marini, juriste au Service de la sécurité civile et militaire (SSCM)

Chapitre 5.7 : Yves Frôté, infirmier responsable, Cellule psychologique vaudoise (CPV)

Table des illustrations

<i>Illustration 1 : taxonomie de Bloom</i>	8
<i>Illustration 2 : domaines d'apprentissage des cadres</i>	8
<i>Illustration 3 : dynamique de groupe selon Tuckman.....</i>	15
<i>Illustration 4 : types logiques selon Bateson</i>	21
<i>Illustration 5 : niveaux logiques selon Dilts.....</i>	22
<i>Illustration 6 : leadership selon Black et Mouton</i>	24
<i>Illustration 7: leadership situationnel selon Hersey et Blanchard.....</i>	25
<i>Illustration 8 : facteurs de motivation selon Herzberg</i>	26
<i>Illustration 9 : tableau d'analyse des risques.....</i>	31
<i>Illustration 10 : vue d'ensemble</i>	33
<i>Illustration 11 : vision tunnel</i>	34
<i>Illustration 12 : responsabilité du cadre</i>	35
<i>Illustration 13 : coordination.....</i>	35
<i>Illustration 14 : rythme de conduite et rentabilité.....</i>	36
<i>Illustration 15 : matrice d'Eisenhower.....</i>	36
<i>Illustration 16 : planification sans délai donné</i>	52
<i>Illustration 17 : planification avec délai fixé</i>	52
<i>Illustration 18 : moments formels de communication dans un groupe</i>	56
<i>Illustration 19 : types de conflits</i>	57

<i>Illustration 20 : escalade du conflit selon le modèle de F. Glasl</i>	59
<i>Illustration 21 : résolution des conflits</i>	61
<i>Illustration 22 : une entreprise</i>	68
<i>Illustration 23 : analyse SWOT/AFOM</i>	72
<i>Illustration 24 : recrutement des astreints et des professionnels</i>	92
<i>Illustration 25 : protection de la population</i>	106
<i>Illustration 26 : moyens de l'armée suisse</i>	111
<i>Illustration 27 : Polycom G4</i>	113
<i>Illustration 28 : compagnie vaudoise</i>	119
<i>Illustration 29 : stress et performance</i>	126

Distribution

Exemplaires personnels :

- Cadres de la protection civile vaudoise

Exemplaires d'administration :

- ORPC

Public cible

Chapitres	Chef de groupe	Réplacant chef de section	Chef de section	Réplacant commandant de compagnie	Commandant compagnie	Cdt ORPC / EM ORPC	EM PCI-VD / instructeurs
1	x	x	x	x	x	x	x
2	x	c	x	c	x	x	x
3.1	x		x		x		
3.2			x	x	x	x	x
3.3	c	c	x	x	x	x	x
3.4	c	c	x	x	x	x	x
4.1						x	x
4.2	4.2.2		c	c	x	x	x
4.3					x	x	x
4.4			4.4.5	c	x	x	x
4.5	c		c		x	x	x
5.1	x	x	x	x	x	x	x
5.2			c	c	x	x	x
5.3	c		x		x	x	x
5.4	x	x	x	x	x	x	x
5.5			x	x	x	x	x
5.6				c	x	x	x
5.7	c	c	x	x	x	x	x

x : à traiter

c : pour prise de connaissance

Edité par :



**Service de la sécurité
civile et militaire**

Division protection civile

Gollion
Case postale 80
1305 Penthaz

<http://www.protectioncivile-vd.ch>

Entrée en vigueur

01.05.19

Copyright

Reproduction autorisée dans le strict cadre de la Protection civile vaudoise

Tableau des révisions

date	chap.	page	révision

1 Les définitions

1.1 Définitions universelles

- **Leadership** : influence politique, psychologique, institutionnelle ou sociale, d'un individu sur un groupe d'individu. Le leader a des compétences ou un statut qui le différencie des autres et qui font de lui une personne écoutée et/ou suivie.
- **Management** : mise en œuvre de moyens (humains, budgétaires, légaux, techniques, etc.) dans le but d'amener un groupe d'individu à un résultat recherché.
- **Projet** : processus (études préliminaires, variantes, avant-projet) qui permet de déterminer si une intention doit se concrétiser et si oui, qui permet de choisir sous quelle forme.
- **Cadre** : statut regroupant les personnes ayant des responsabilités au sein d'une entreprise. On y trouve généralement les managers, les experts et les dirigeants.

1.2 Définitions spécifiques

Choix de définition inhérent à cette documentation et au contexte de la Protection civile vaudoise

- **Cadre (de la PCi)** : sous-officier ou officier responsable d'une formation de protection civile (groupe, section, compagnie, bataillon, organisation cantonale) ou d'un domaine de base avec un pouvoir décisionnel à son échelon.
- **Conduire** : Orienter les activités des subordonnés vers la réalisation d'un objectif commun.
- **Gérer** : mettre en œuvre des actions et des mesures permettant d'influencer positivement le déroulement d'une situation donnée afin d'en réduire au maximum les impacts négatifs.
- **Ordonner** : orienter sur la situation, communiquer son idée de manœuvre et assigner des missions à un groupe d'individus ou à une formation subordonnée.
- **Tâche** : action inhérente à une fonction.
- **Mission** : partie d'un ordre visant à attribuer des objectifs aux subordonnés.
- **Coaching** : accompagnement spécifique qui permet à une personne de trouver un chemin vers la réussite.

2 Conduire

Si l'on comprend comment un être humain fonctionne sur le plan individuel et en groupe, on saura comment le diriger. Les 10 principes explicités ci-après donnent des pistes qu'il s'agit de combiner pour tenter de trouver le bon chemin vers ses subordonnés.

Conduire c'est...

- ✓ communiquer
- ✓ instruire
- ✓ éduquer
- ✓ diriger des personnes et des groupes
- ✓ s'imposer
- ✓ s'adapter à son environnement
- ✓ s'adapter aux personnes
- ✓ motiver
- ✓ gérer le risque
- ✓ garder la vue d'ensemble



2.1 Effectuer une mission

L'objectif principal de la conduite est de remplir une mission par un travail avec les gens à disposition. Dans notre système, on opte le plus souvent pour un travail de groupe, mais naturellement, une mission peut également se faire tout seul (travail individuel) ou d'une autre manière qu'avec un groupe hiérarchisé (groupe autogéré, anarchisme, communisme, etc.).

S'il est vrai que souvent "**Aucun d'entre nous n'est plus intelligent que l'ensemble d'entre nous.**"¹, il y a somme toute des missions qui sont mieux accomplies lorsqu'une seule personne s'en charge. Dans le cas du travail individuel, on ne parle pas de la conduite au sens large mais seulement de méthode de travail. De ce fait, ce sujet n'est pas abordé dans cette documentation.

Pour ce qui est des formes dites alternatives de dynamique de groupe, on s'aperçoit que celles-ci, même si elles s'en défendent, sont également hiérarchisées, que ce soit en fonction de la mission ou de manière informelle mais pérenne.

Les groupes hiérarchisés sont généralement la règle dans les services de secours. Le groupe formé et hiérarchisé tel qu'on le connaît dans notre structure a l'avantage de gagner du temps sur la nomination du leader, contrairement au processus standard qu'une entité non organisée traverse en temps normal à la réception d'une mission.

Au final, que l'on soit seul ou en groupe, hiérarchisé ou autogéré, l'important est de

REmplir la mission

¹ K. Blanchard, auteur américain spécialisé dans le management et le leadership situationnel.

2.1.1 Conduire c'est communiquer

On entend souvent dire que, grâce à la technologie actuelle, on est à l'ère de la communication. Il est vrai que l'on peut rester joignable à tout moment où que l'on soit sur la planète. D'autres disent que l'on n'a jamais aussi peu communiqué et que les gens s'enferment derrière la technologie qui réduit le débat à quelques caractères dans un tweet ou au mieux à quelques lignes dans un courriel.

Pour autant, la COMMUNICATION est à la mode dans tous les milieux. Beaucoup d'organismes offrent des cours très intéressants qui prennent en compte notamment les techniques de la PNL (programmation neuro-linguistique), la CNV (communication non-violente), l'analyse transactionnelle ou l'écoute active.

Si toutes ces méthodes apportent beaucoup de bonnes choses, on ne doit pas se limiter à une seule recette. Devant la complexité de la chose, cette documentation ne va pas se lancer dans de grandes théories mais se limiter à en sortir quelques outils.

Pour voir large, la communication peut se diviser en 2 domaines qui sont :

- L'information
- La relation

Informer, c'est transmettre une donnée. L'importance est mise sur la matière transmise et non sur la personne ou le groupe de personnes qui constituent les récepteurs.

Dans la **relation**, le message transmis a la même importance ou une importance moindre que la ou les personnes qui le reçoivent. Ce qui compte, c'est également l'impact, positif ou négatif, que le message induit sur les gens. Les notions d'empathie (se mettre à la place de l'autre) et d'écoute active (entendre ≠ écouter) sont importantes pour le domaine relationnel.

Le cadre va devoir constamment jouer sur ces deux tableaux en s'adaptant à l'instant et surtout à l'objectif qu'il vise. En effet, si dans le cadre des premières minutes d'une intervention en situation d'urgence, la communication est principalement unilatérale et fortement axée sur l'information, on ne doit pas oublier que la grande majorité du temps est dédiée à la **conduite** plutôt qu'au **commandement**.

Dans tous les cas, la communication reste le passage d'un message entre un émetteur et un ou plusieurs récepteurs. Dans le cadre de la conduite d'un corps uniformé, les principes de base de la communication ne changent pas.

On peut toutefois distinguer les 4 parties-clés du processus :

1. la prise de décision (décider)
2. la donnée d'ordres (commander)
3. la conduite de l'action
4. le retour d'expérience (RETEX).

Si lors des points 1 et 4, la communication peut être faite d'échanges et de débats, lors des points 2 et 3, la communication se limite à deux types de messages réellement unilatéraux: **l'ordre et la quittance**.

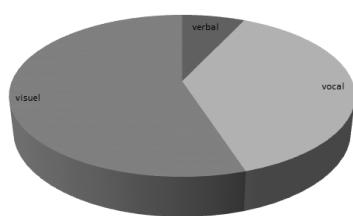
Lors de la diffusion d'un ordre, l'émetteur (le chef) doit s'assurer que le message (l'ordre) parvienne au récepteur (le subordonné) avec le moins de déformation possible. C'est pour cela, qu'un chef fait répéter l'ordre par le subordonné qui le reçoit.

Lors de la diffusion d'une quittance, l'émetteur (le subordonné) doit s'assurer que son retour (la quittance) soit compris par le récepteur (le chef) sans ambiguïté. C'est pour cela qu'une quittance doit être structurée sur la base de l'ordre reçu.

La difficulté vient du fait que l'émetteur ne connaît pas toujours les facteurs intérieurs ou extérieurs qui interagissent avec les canaux de transmission du récepteur :

- Les constantes : le genre, la culture, la religion et le bagage intellectuel ;
- Les variables : la qualité du mode ou du réseau de transmission, l'environnement, l'état d'esprit, l'humeur, la motivation, le stress et la relation personnelle avec l'événement.

Il ne faut pas négliger le côté non-verbal de toute communication. En effet, on estime que la majeure partie de la communication est influencée par le visuel, selon la règle dite des 3V² :



- Environ 7 % **Verbal** : signification des mots ;
- Environ 38 % **Vocal** : intonation et son de la voix ;
- Environ 55 % **Visuel** : expression du visage, langage corporel, carte, modèle terrain, schéma, etc.

Lors d'une intervention, sous l'effet du stress, le vocal et le visuel prennent une dimension toute particulière. Par un effet de **syntonisation**³, les subordonnés risquent de se calquer sur le stress et les angoisses de celui qui commande si ces parties de la communication ne sont pas maîtrisées.

Ne dit-on pas « chef peureux, chef dangereux ! »

En effet inverse, si on veut rentrer en communication avec quelqu'un qui est dans un état de stress ou d'énervernement, on peut s'aligner sur son état et petit à petit l'amener là où l'on veut.

De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Rhétorique (verbal) ;
- Scénique (vocal et visuel).



² A. Mehrabian & M. Wiener, (1967), "Decoding of Inconsistent Communications", Journal of Personality and Social Psychology.

³ Définition: ajuster deux éléments sur une même fréquence.

2.1.2 Conduire c'est instruire

Le chef d'une entité étant garant de la réussite d'une mission, c'est à lui de s'assurer que ses subordonnés disposent des compétences et des connaissances qui sont demandées. A lui donc de faire **maintenir les acquis par des entraînements et de pallier aux lacunes par de l'instruction.**

On pourrait penser qu'un chef de section ou un commandant de compagnie peut déléguer l'instruction aux chefs de groupe et ne s'occuper que du volet gestion de la vie de l'entité. C'est possible, mais pas optimal.

Dans une entreprise privée, certains projets peuvent prendre du temps à être concrétisés. Un cadre n'est donc pas obligé de tout maîtriser et tout connaître. Il peut faire des contrôles ponctuels à certaines étapes et uniquement se baser sur le résultat final (conduite par objectif). De même, il a la possibilité de demander une expertise externe ou un appui. Il peut ainsi déléguer les compétences d'instruction et seulement conduire le projet.

Dans les organisations de secours, à l'engagement, la conduite se resserre le plus souvent afin de garantir un rythme de conduite très élevé et soutenu dans les situations d'urgence. Plus le rythme doit être rapide, plus le cadre va devoir restreindre la liberté de décision et de manœuvre de ses subordonnés. Il va donc devoir prendre des décisions tactiques qui nécessitent une bonne connaissance de la matière. Seul l'entraînement peut lui faire défaut mais comme le rôle du chef est de diriger, il n'a pas besoin d'avoir une maîtrise parfaite du travail demandé.

Une bonne maîtrise des compétences et des connaissances qu'il met en action, permet également à un chef d'une organisation de secours de pouvoir contrôler le travail accompli et donc demander immédiatement les corrections nécessaires. En effet, celui-ci est souvent seul et ne peut pas disposer d'un coach ou d'un expert sur le terrain d'action.

Cet état de fait est bien représenté par le schéma de la taxonomie de Bloom⁴. Ce modèle didactique propose une classification des **niveaux d'acquisition** d'une connaissance ou d'une compétence. Elle schématise l'apprentissage en six niveaux hiérarchiquement organisés.

⁴ B.S. Bloom & D.R. Krathwohl (1956) "The classification of educational goals, by a committee of college and university examiners", éditions Longmans.

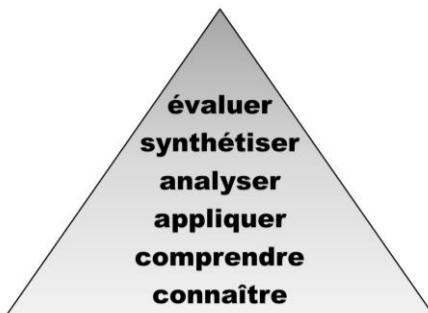


Illustration 1 : taxonomie de Bloom

Si le cadre ne dispose pas ou plus du minimum de connaissances (connaitre, comprendre) et de compétences (appliquer), il lui sera très difficile de pouvoir analyser et évaluer la mission qu'il a ordonnée.

La documentation sur l'instruction à la Protection civile vaudoise donne le schéma suivant pour les domaines d'apprentissage des cadres :

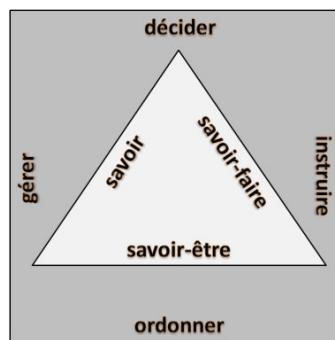


Illustration 2 : domaines d'apprentissage des cadres

De ce fait, un chef devrait notamment disposer de la compétence suivante :

- Didactique (instruire).

2.1.3 Conduire c'est éduquer

L'éducation correspond à l'instruction des savoir-être. C'est donc la compétence d'agir et de réagir en fonction de la société humaine et de l'environnement dans lequel on se situe.

Pour pouvoir être intégrés, les savoir-être demandent de nombreuses connaissances (savoirs) sur son environnement et sur les êtres humains qui le composent (us et coutumes, histoire, politique, etc.) mais également des compétences (savoir-faire) plus techniques (approche, communication, etc.).

Le cadre en tant qu'éducateur peut toucher chaque individu du groupe de manière individuelle par des thèmes personnels (hygiène, contrôle personnel, respect, affirmation de soi, maîtrise de soi, etc.). Il peut également composer ces thèmes par les interactions entre les individus du même groupe (action collective, entraide, gestion des conflits, etc.) et enfin, l'échelon de la société plus globale peut être abordé (comportement adéquat, etc.).

Dans le cadre de la Protection civile vaudoise, l'éducation doit principalement se concentrer sur **les normes et les valeurs** de l'institution en relation avec **nos missions**.

Ainsi, chaque astreint de la Protection civile vaudoise devrait pouvoir se faire l'ambassadeur de l'institution en expliquant le rôle de celle-ci au sein de la protection de la population. Nos **missions** :

- sécuriser,
- sauver les personnes ensevelies et les blessés,
- assister les personnes en quête de protection,
- protéger les personnes, les biens et les biens culturels,
- appuyer les organisations partenaires (aide à la conduite, logistique, sanitaire, PBC, aide à la population),
- remettre en état,

doivent être expliquées en faisant ressortir nos spécificités qui sont nos forces :

- capacité à durer,
- capacité à fournir des effectifs en masse,

- disposer d'infrastructures protégées,
- polyvalence.

L'astreint de protection civile arrive avec un bagage de vie déjà conséquent. Avec ses expériences et son éducation familiale et scolaire, ses **valeurs** (idéaux) sont normalement déjà bien ancrées. Celles-ci sont propres à chacun et il n'appartient pas au cadre de les juger ni d'imposer son point de vue.

Le cadre doit par contre expliquer les valeurs qui sont propres à l'institution de la Protection civile et à ses missions :

- Solidarité (travailler au service de l'autre) ;
- Engagement personnel (abnégation, endurance, etc.) ;
- Souplesse (orienté solution, flexibilité, polyvalence, etc.).

Par l'éducation, l'astreint doit obligatoirement intégrer les **normes** (éthique, morale) en vigueur dans l'institution :

- Respect de la mission (hiérarchie, doctrine, normes de sécurité, directives, etc.) ;
- Respect de l'image de la Protection civile vaudoise (uniforme, comportement, etc.) ;
- Devoir de réserve (discrétion, confidentialité, etc.) ;
- Responsabilité personnelle.

Enfin, le défi de tout cadre en matière d'éducation est souvent d'apprendre la notion de **discipline** à ses subordonnés. Contrairement à la définition usuelle qui tend vers un maintien de l'ordre par une obéissance et une soumission quasi aveugle aux règles, l'astreint de la Protection civile vaudoise doit comprendre cette notion comme étant celle de :

Faire passer la mission avant ses propres besoins et désirs.

De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Empathie ;
- Ecoute ;
- Exemplarité.

2.1.4 Conduire c'est diriger

La conduite humaine (management) nécessite une bonne connaissance du fonctionnement des individus en tant que tel et également des interactions qu'ils ont entre eux lorsqu'ils sont amenés à collaborer.

Pour un cadre, cela revient à se connaître lui-même et pouvoir reconnaître et expliquer les personnalités différentes de la sienne. Dès que des individus sont regroupés, le cadre doit être à même de maîtriser les processus de dynamique de groupe afin de toujours pouvoir remplir sa mission.

Dans le processus de prise de décision, le cadre va élaborer des variantes pouvant nécessiter l'engagement d'une seule personne ou d'un groupe de personnes.

Une question revient alors :

Qui du groupe ou de l'individu seul, a la meilleure performance ?

La réponse est que cela dépend de la mission⁵.

- Si une mission demande plus de force, plus de connaissances, plus d'idées, le groupe sera généralement mieux fourni et donc plus rapide.
- Au contraire, si une mission demande de la rapidité de décision et qu'elle peut être effectuée seul, un individu pourra aller plus vite qu'un groupe non préparé.

⁵ S. Moscovici, G. Paicheler (1973), "Introduction à la psychologie sociale", tome II, chap 1, éditions Larousse.

2.1.4.1 Diriger des personnes

Lorsqu'on dirige des personnes, on est amené à devoir les qualifier (documentation 7.010.17 Instruction, chap. 6). Souvent, dans ce genre d'exercice, le cadre va être tenté de porter un jugement sur la personnalité, le caractère et le tempérament de son subordonné en traitant de ses compétences personnelles, sociales et conceptuelles.

La difficulté réside à ne pas porter un jugement sur le type psychologique de la personne, mais de se limiter à donner son ressenti sur l'adéquation de ses traits de caractère dans la relation avec son supérieur et/ou le groupe dont il fait partie. En résumé, il faut répondre à la question :

- la personne est-elle à la bonne place dans ce groupe, est-elle adaptée à la mission et à son environnement ?

Le psychiatre suisse C.G. Jung⁶ a défini 4 paires de caractéristiques afin d'expliquer les différents types de personnalité. Cette base théorique datant des années 1920 est encore une référence aujourd'hui.

	Caractéristiques	
Orientation de l'énergie	extraverti (E)	introverti (I)
Perception Recueil d'information	sensation (S)	intuition (N)
Jugement Prise de décision	pensée (T)	ressenti (F)
Action	organisation (J)	adaptabilité (P)

⁶ C.G. Jung (1920), "Les types psychologiques", 5ème édition en fr, Georg.

- Extraverti : prend son énergie de son environnement et des gens qui l'entourent.
- Introverti : prend sa propre énergie.
- Sensation : s'attache aux faits, aux détails. Dispose d'un sens pratique.
- Intuition : a de la spontanéité, perçoit la globalité. Grace à son imagination, amène de la nouveauté.
- Pensée (thinking) : est dans la logique, la réflexion et la raison.
- Ressenti (feeling) : est plus dans l'émotion. Recherche le consensus et l'approbation.
- Organisation (jugement) : planification et contrôle.
- Adaptabilité : spontanéité et souplesse.

De nombreux tests de personnalité actuellement utilisés dans le monde du travail se basent sur cette typologie jungienne.

Le plus connu a été créé aux Etats-Unis par les psychologues K.C.- Briggs et sa fille I. Briggs Myers: le **MBTI[®]**⁷ (Myers Briggs Type Indicator). L'objectif de ce test est de se positionner par rapport à chaque paire de caractéristiques en déterminant un pourcentage (par exemple 65% E / 35% I) et sortir ainsi la caractéristique principale. Le MBTI propose ainsi 16 types de personnalité avec 4 typologies principales SJ, SP, NT et NF.

⁷ I. Myers Briggs, P. Myers (2016), "Comprendre les types de personnalité", Les éditions de l'Homme.

Le pendant européen de ce test a été créé par un consultant en développement des personnes et des organisations, P. Cauvin. Le **CCTI[®]**⁸ (Cailloux Cauvin Type indicator) reprend les 4 typologies principales en les analysant du point de vue des valeurs, de la stratégie (façon de faire), de la gestion (type de management), des modèles de fonctionnement et de l'animation (interaction avec autrui).

Enfin, la méthode **DISC⁹** mise au point par le psychologue et juriste W.M. Marston (également connu pour ses travaux sur la détection des mensonges et la création de l'héroïne Wonder Woman) analyse les personnalités par rapport à la perception que les personnes ont de leur environnement et de leur façon d'agir. Les 4 types : dominance (D), influence (I), stabilité (S) et conformité (C), sont classés par ordre d'importance donnant ainsi différentes catégories de personnalité.

Tous ces tests permettent de mieux se connaître et se comprendre, mais également de mieux maîtriser les interactions que l'on a avec les autres. Dans le cadre de la protection civile, le cadre ne choisit pas ses subordonnés. A lui donc de trouver le meilleur moyen de les conduire en donnant à chacun la mission ou la fonction adaptée.



⁸ P. Cauvin, G. Cailloux (2016), "Les types de personnalité", ESF.

⁹ W.M. Marston (1928), "Emotions of normal people".

2.1.4.2 Diriger des groupes

Lorsqu'une mission (travail, projet, etc.) nécessite l'intervention de plusieurs personnes, on doit faire appel à un groupe constitué ou en créer un.

Une entité qui reçoit un travail à réaliser (projet, mission) passe par certaines étapes de dynamique de groupe avant de pouvoir se mettre au travail de manière optimale. Le psychosociologue B.W. Tuckman a proposé un modèle qui permet de visualiser ces étapes: **4+1¹⁰**.

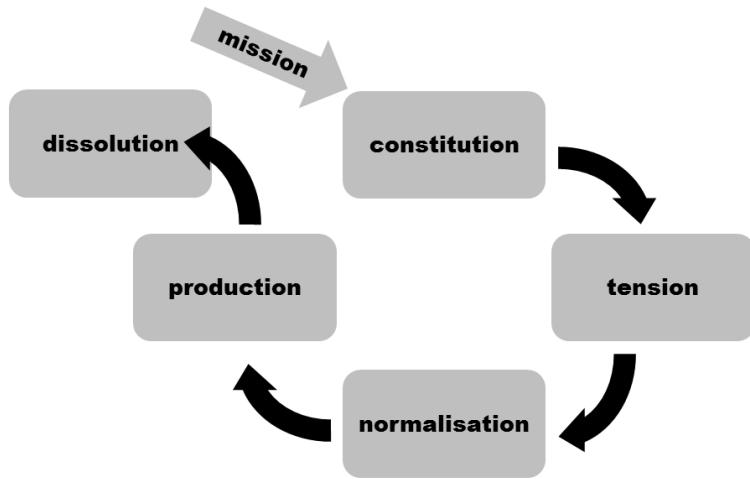


Illustration 3 : dynamique de groupe selon Tuckman

1. Constitution (forming) : les membres du groupe font connaissance, cherchent à connaître la légitimité de chacun et faire connaître la leur. Ils peuvent se positionner par rapport aux autres.

¹⁰ B.W. Tuckman (1965), "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin 63.

2. Tension (storming) : chacun confronte ses idées et découvre les points de divergence. C'est l'étape où le groupe va se hiérarchiser et chacun prendre son ou ses rôles.
3. Normalisation (norming) : l'équipe a trouvé sa structure mais doit encore trouver ses règles et normes de travail.
4. Production (performing) : le travail peut être effectué.
5. Dissolution (adjourning) : le travail est terminé. Cette étape ayant été rajoutée en 1977, c'est pour cela que le concept a pris le nom de 4+1.

Un groupe peut être laissé complètement libre de son organisation interne. Le demandeur (mandant du projet, supérieur hiérarchique, etc.) ne s'occupe alors que des résultats fournis. Les deux premières étapes vont être cruciales pour une telle entité. Rapidement, un chef (leader) va devoir se profiler afin de forcer la phase de constitution, adoucir la phase de tension et pouvoir aboutir au final à une structure. La personne qui prend ce rôle n'est pas forcément la personne qui dirigera le groupe jusqu'à la fin, dans la phase de production.

Afin de contrer le danger de blocage du groupe dans ces phases initiales, on attribue, habituellement, une entité à un responsable désigné (chef de projet, chef de groupe, etc.). Le leader peut et même doit ainsi accompagner chaque phase :

1. fédérer, créer un climat de confiance ;
2. réguler les échanges, gérer les conflits, garantir l'équité ;
3. mettre en place des règles acceptées par tous ;
4. motiver et diriger le groupe ;
5. reconnaître le travail, valoriser chacun, garantir les travaux de dissolution.

Les entités qui doivent travailler sous un stress intense (services d'urgence ou groupes d'intervention) sont généralement préconstituées et déjà hiérarchisées. Chaque membre connaît les forces et les faiblesses de ses camarades. L'entité est instruite et entraînée ensemble. Les 3 premières étapes sont ainsi déjà effectuées et le groupe peut directement passer à la phase de production (remplir la

mission). Seuls les rôles de chacun peuvent changer en fonction de la mission et de l'expertise des personnes (voir ci-dessous).

Pour que le groupe fonctionne de manière parfaite et puisse passer la phase de tension, il est important que chacun s'y sente bien. Pour s'y sentir bien, il faut que chacun ait pris (s'imposer) ou reçu (imposé) sa place et que ce rôle lui convienne.

En étudiant les interactions à l'intérieur d'un groupe et les personnalités qui le composent, le psychosociologue M. **Belbin** a défini 9 rôles répartis en 3 catégories¹¹:

Rôles de		
REFLEXION	ACTION	RELATION
concepteur	organisateur	coordinateur
priseur	propulseur	soutien
expert	perfectionneur	promoteur

Chaque rôle est présent à l'intérieur d'un groupe. Une personne peut avoir plusieurs rôles. Chacun amène du positif à un groupe mais a également des travers dont il faut être conscient afin de ne pas laisser perturber l'accomplissement de la mission :

- Concepteur : créatif, habile dans la résolution de problème, sort des sentiers battus mais peut être perçu comme peu orthodoxe et distrait.
- Priseur: évalue de manière critique, a une approche logique et objective mais ralentit le travail et est parfois trop critique d'où un risque de conflit.
- Expert: a des connaissances approfondies du sujet mais travaille en silo.
- Organisateur: planifie les travaux, effectue la mise en œuvre mais peut avoir peur du changement et rester accroché à son planning.

¹¹ M. Belbin (1993), "Team roles at work", Routledge

- Propulseur : met du dynamisme et de l'action dans les travaux mais peut être impatient et agressif.
- Perfectionneur : efficace pour finir le travail, cherche les erreurs, garantit la qualité mais a de la peine à lâcher la mission.
- Coordinateur : aide à se focaliser sur l'objectif, implique les gens adéquats, délègue le travail mais parfois délègue trop.
- Soutien : soude les équipes, garantit la structure du groupe mais n'aime pas être impopulaire et a donc de la peine à décider.
- Promoteur : s'occupe du monde extérieur, de la communication et des ressources mais néglige le suivi de la mission.

Chaque personne a des rôles qu'il aime prendre et des rôles qui ne lui conviennent pas. Si un membre du groupe se voit attribuer par les autres un rôle qu'il n'aime pas, il ne pourra pas passer à la phase de normalisation et maintiendra, de manière consciente ou non, l'ensemble du groupe dans la phase de tension. Le choix des éléments du groupe par le chef ou son utilisation des ressources mises à sa disposition, revêt ainsi une importance capitale pour l'accomplissement d'une mission.

De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Diplomatie ;
- Adaptabilité.



2.1.5 Conduire, c'est s'imposer

L'autorité est un ensemble de qualités qui induit le fait qu'une personne prenne l'ascendance (influence, pouvoir, etc.) sur les autres.

On distingue différents types d'autorité¹² :

- Autorité naturelle : très proche de la définition du charisme, elle correspond à l'affirmation "**avoir de l'autorité**". Ce pouvoir de séduire, influencer voire fasciner les autres provient principalement de l'attitude, du tempérament, du physique mais également de la capacité verbale voire de l'habillement. C'est généralement un don naturel mais il est possible de la travailler en développant la confiance en soi et la communication.
- Autorité institutionnelle : également appelée autorité statutaire ou formelle, elle peut correspondre à l'affirmation : "**être l'autorité**". Selon une définition courante¹³, c'est le pouvoir dont sont investies certaines personnes à raison de la fonction qu'elles remplissent dans un cadre institutionnel déterminé. L'autorité institutionnelle est assise par un grade, une fonction ou un titre.
- Autorité technique : ou autorité de compétence, elle correspond à l'affirmation "**faire autorité**". Il s'agit de l'expertise d'une personne concernant une thématique en particulier. L'autorité technique peut donc changer en fonction de la mission attribuée à un groupe.

Le terme autorité est à ne pas confondre avec celui d'autoritarisme. Si le premier induit que les gens suivent celui qui dispose d'autorité, dans le deuxième cas, la personne autoritaire constraint physiquement et/ou psychiquement les personnes qu'elle dirige. Le résultat attendu est souvent de courte durée et de mauvaise qualité.

¹² B. Robbes (2006), "Les trois conceptions actuelles de l'autorité", cahiers pédagogiques.

¹³ Encyclopédie Universalis

Si l'idéal est évidemment de disposer des trois types d'autorité, un cadre peut combler un manque en sachant créer et gérer son équipe intelligemment :

- Le manque d'autorité naturelle peut se contourner en ayant un bon "promoteur" pour les relations extérieures et de bonnes compétences en management ("coordinateur", "organisateur", etc.) vis-à-vis de l'interne.
- Le manque de compétences et/ou de connaissances peut se combler en s'entourant "d'experts".

Le fait de ne pas avoir l'autorité institutionnelle (ne pas être le chef désigné) mais les compétences et le leadership pour l'être, aboutit souvent à la mise en place d'une autorité informelle. Cette situation très courante dans les armées professionnelles (officiers inexpérimentés issus de hautes écoles et des sous-officiers expérimentés issus du rang) débouche souvent sur une phase de "tension" constante si les 2 chefs ne s'entendent pas sur la façon de travailler ensemble.

L'autorité institutionnelle est l'autorité la plus volatile des trois. Si un cadre ne dispose que de celle-ci, il va rapidement avoir des problèmes de conduite.

De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Charisme ;
- Réalisme.

2.1.6 Conduire, c'est savoir s'adapter à son environnement

N'importe qui trouverait inadéquat de diriger une classe d'école primaire à la manière du fameux sergent instructeur Hartmann dans le film "Full Metal Jacket" (joué par Ronald Lee Ermey, film de Stanley Kubrick, 1987) ou dans un autre registre, de laisser le GO des Bronzés Popeye (joué par Thierry Lhermitte, film de Patrice Leconte, 1978) conduire une troupe de forces spéciales militaires.

En effet, la base de la vie en société (l'apprentissage zéro¹⁴) est d'apprendre à avoir un comportement adapté à son environnement. Cette théorie sur les **niveaux d'apprentissage** a été développée par l'anthropologue et psychologue américain Grégory Bateson au cours du siècle passé.

Afin de pouvoir trouver le bon comportement à adopter pour l'environnement dans lequel il évolue, chacun a besoin de connaissances et de compétences spécifiques.

On peut imaginer cela avec un iceberg :

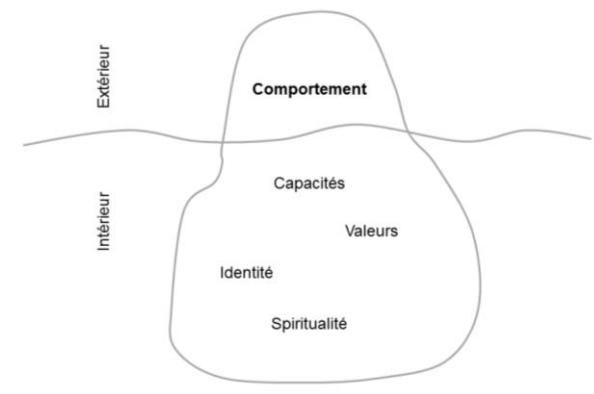


Illustration 4 : types logiques selon Bateson

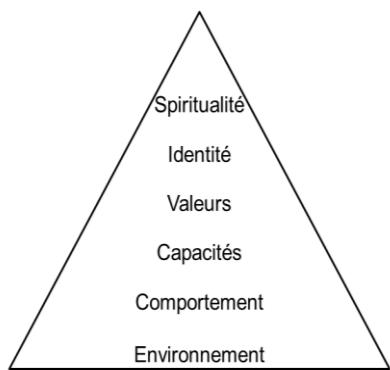
Le savoir-être est le comportement adapté à son environnement (extérieur).

¹⁴ G. Bateson (1964), "The Logical Categories of Learning and Communication".

Pour pouvoir l'adapter, chacun doit disposer de compétences (savoir-faire) et de connaissances (savoir) acquises lors d'apprentissages et lors d'expériences. Les acquis sont fortement influencés par les valeurs auxquelles l'individu est attaché ainsi qu'à sa vision de lui-même dans la société (identité) voire à la place de l'être humain dans l'univers (spiritualité).

En tant que cadre, il est important de trouver le bon comportement adapté à l'entité dans laquelle on évolue. Attention toutefois à ne pas se laisser entraîner dans le monde désiré ou imaginé par certains membres de l'équipe. La Protection civile est une organisation sécuritaire régionale avec des missions bien précises et pas un centre de loisirs autogéré, une entité du service social ou une organisation non-gouvernementale.

Le formateur Robert Dilts, travaillant dans le domaine de la programmation neuro-linguistique (PNL) a classé ces types logiques en **niveaux logiques**¹⁵ afin de donner des pistes de travail aux cadres et aux coachs pour la gestion des personnes et des équipes.



Chaque niveau influence l'étage inférieur. Afin de régler une problématique, le cadre doit donc agir sur un voire deux niveaux en amont de celui du problème constaté.

Par exemple : si une personne a un problème de comportement, il faut analyser si celui-ci a les capacités (outils) pour comprendre que la situation est inadaptée et surtout de pouvoir agir différemment. Peut-être, que le souci peut également se régler en expliquant quelles valeurs sont importantes dans le contexte en question. Le cadre ne doit pas se borner à dire: "ton comportement est inacceptable !".

Illustration 5 : niveaux logiques selon Dilts

De ce fait, un chef devrait disposer de la compétence suivante :

- Être posé.

¹⁵ R. Dilts (1999), "Sleight of mouth", Paperback Edition.

2.1.7 Conduire, c'est savoir s'adapter aux personnes

Pour que la communication fonctionne entre deux personnes, entendu dans notre contexte le cadre et son subordonné, l'émetteur doit trouver le bon canal de transmission des informations vers le récepteur.

L'**écoute active**¹⁶, concept développé par le psychologue américain Carl Rogers, a été conçu à la base pour aider des patients à s'exprimer. Elle consiste à mettre en mots plus concrets, les émotions, les sentiments et les interprétations de faits. L'écoute active est plus approfondie que la simple reformulation puisqu'elle tend à aller jusqu'à décoder la dimension affective généralement non verbalisée.

Pour pratiquer l'écoute active, il est important de suivre certains principes:

- Rester neutre, ne pas juger ;
- Adopter une attitude corporelle ouverte ;
- Formuler des questions ouvertes ;
- Ne pas interrompre ;
- Signifier son intérêt (visuellement et verbalement) ;
- Inciter à la précision sans harcèlement ;
- Reformuler ;
- Confirmer sa bonne compréhension.

L'écoute active peut être pratiquée dans les phases organisationnelles, les phases d'instruction et les phases post-interventions.

L'astreint doit être à même de comprendre que dans des situations d'urgence ou de dangers importants, le cadre durcit sa communication et change son style de conduite pour la rendre plus unilatérale.

¹⁶ C.R. Rogers (1961), "On Becoming a Person", traduction fr "Le développement de la personne", Dunod, 2005.

Une première image des styles de conduite a été développée par le psychologue Robert R. Black et la théoricienne du management Jane S. Mouton dans les années 1960. Cette fameuse **grille managériale**¹⁷ donne 5 styles de leadership:

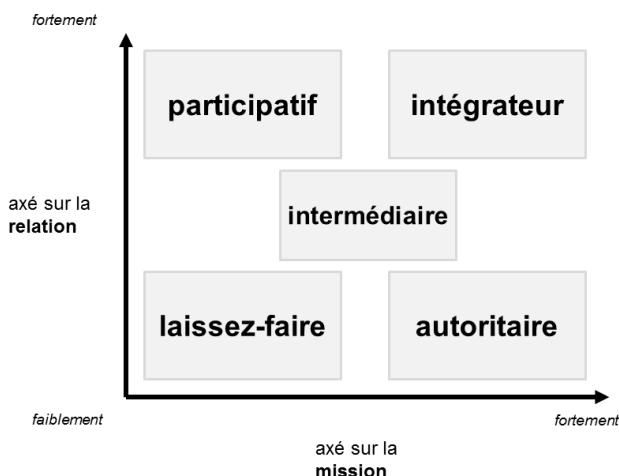


Illustration 6 : leadership selon Black et Mouton

Un peu réducteur sans une interprétation un peu plus fine, cette grille a tendance à aboutir à la définition du "bon chef" comme étant un cadre au style intermédiaire.

Dans un contexte plus large de management, le cadre doit être capable d'adapter son style de conduite aux différentes personnes qu'il dirige. Pour ce faire, il est nécessaire de bien comprendre comment chacun fonctionne et être capable de différencier son style de leadership entre les membres du groupe.

Les économistes et spécialistes en management Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont proposé la grille managériale revisitée en **leadership situationnel**¹⁸:

¹⁷ R. Blake et J. Mouton (1964), "The Managerial Grid", Gulf Publishing.

¹⁸ P. Hersey (1989), "Le leader situationnel", Les Éditions d'Organisation.

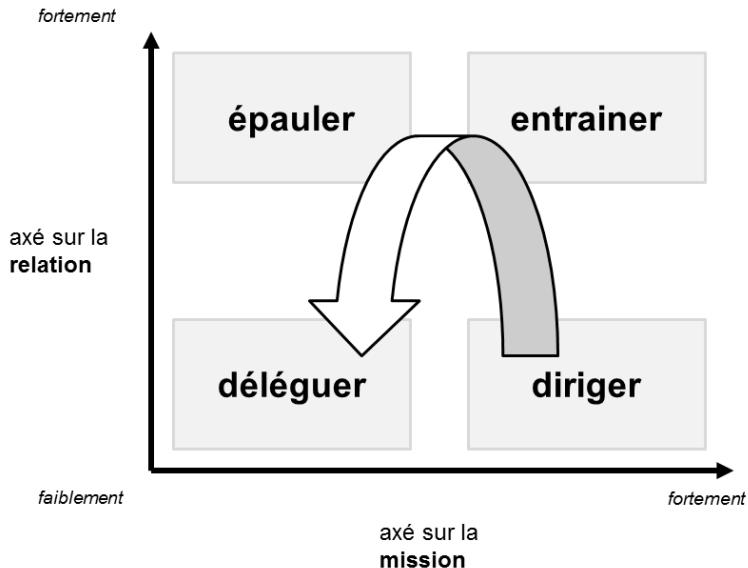


Illustration 7: leadership situationnel selon Hersey et Blanchard

Cette grille réhabilite les différents types de conduite en regard d'un contexte particulier. En effet, le style de leadership peut changer en fonction soit du subordonné, soit de la mission et évolue en tout temps (flèche). Les facteurs qui entrent en compte sont :

Subordonné	motivation, compétences, connaissances, etc.
Mission	urgence, importance, conséquences, etc.

De ce fait, un chef devrait disposer de la compétence suivante :

- Finesse.

2.1.8 Conduire, c'est motiver

Une étude, du psychologue américain Frederick Herzberg¹⁹, a permis d'établir l'importance de ces différents facteurs de motivation qui aboutissent au final sur de la satisfaction ou de l'insatisfaction mais par analogie également, sur une absence de satisfaction qui n'est pas forcément de l'insatisfaction ou sur une absence d'insatisfaction qui n'est pas forcément de la satisfaction.

Par exemple :

- Un bon salaire donne de la satisfaction, mais un mauvais salaire ne donne pas forcément une insatisfaction, juste une absence de satisfaction.
- Un poste d'attente bien entretenu avec quelques tableaux ne motivera pas forcément la troupe mais une telle construction vieillotte et sans ornement démotivera à tous les coups l'astreint qui devra y travailler.

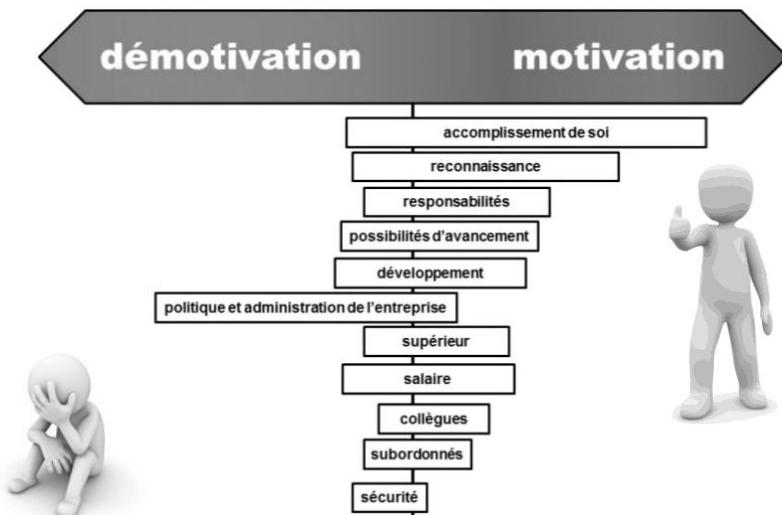


Illustration 8 : facteurs de motivation selon Herzberg

¹⁹ F. Herzberg (1959), "The motivation to work", éditions J. Wiley & sons.

Dans le cas de la protection civile, on peut rapidement voir que la solde ne constituera jamais un facteur de motivation. Le chef peut et doit alors travailler sur les autres facteurs qui sont à sa portée comme :

- Donner des responsabilités, reconnaître le travail accompli et les compétences de chacun, etc. ;

Et ne pas démotiver en :

- Touchant à la sécurité, noyer l'astreint dans des méandres administratifs, etc.

Les astreints de protection civile proviennent de nombreux horizons différents. Dans certaines cultures, le sauvetage ou venir en aide aux populations dans le besoin est très **respecté**. Dans certains pays, cette tâche est d'ailleurs dévolue aux meilleurs éléments qui sont donc triés sur le volet.

Le **port de l'uniforme** est également respecté de manière très différente suivant les cultures d'origine des astreints. Que ce soit le cas ou non, le fait de porter un uniforme induit très souvent un changement de comportement :

- + Appartenance : l'uniforme représente la corporation dans son entier, on se sent moins seul et porté par le groupe ;
- + Obligation d'agir : un astreint uniformé peut se sentir obligé d'intervenir en se sentant légitimé par sa formation dont l'uniforme en est l'étendard, mais également par rapport aux regards des témoins qui se tournent naturellement vers les personnes en uniforme ;
- Anonymat : un uniforme permet de se cacher dans la masse. On sent légitime d'attendre que d'autres agissent à notre place ;
- Perte de responsabilité individuelle : le système hiérarchisé d'un corps uniformé permet de reporter ses fautes sur l'échelon supérieur. On ne fait que suivre les ordres.

Dans la Protection civile suisse, en raison de l'obligation de servir et du système de recrutement, des différences de motivation criantes peuvent dès lors être observées au sein de l'organisation.

Le comportement d'un cadre vis-à-vis de ses subordonnés a de l'effet sur la motivation de ceux-ci et inversement. Selon McGregor²⁰, dans sa théorie dite du X et Y, l'approche humaniste d'un chef peut induire de la motivation ou de la démotivation à ses subordonnés et les emmener soit dans un cercle dit "viciieux" ou dans un autre dit, au contraire, "vertueux".

Théorie X

Présupposé :

- Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut.
- Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire).
- L'humain moyen préfère être dirigé.
- Il n'aime pas les responsabilités.
- Il désire la sécurité par-dessus tout.
- Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

Conséquences :

- L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères.
- Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive.
- Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles.
- Elle offre un climat sécurisant, paternaliste.

La théorie X induit un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Elle augmente l'aversion du travail.

²⁰ Douglas McGregor (1960), "The Human Side of Enterprise", McGraw Hill.

Théorie Y

Présupposés :

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- L'homme moyen est capable d'apprendre.
- Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- L'humain a besoin du travail pour se développer.
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement
- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Conséquences :

- L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.
- Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.
- Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.
- Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes.

La théorie Y induit un type de management participatif.

De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Positivisme ;
- Enthusiasme.

2.1.9 Conduire, c'est gérer le risque

Dans la protection civile, comme dans beaucoup d'autres domaines du sauvetage, il peut arriver de devoir prendre des risques pour son intégrité ou même sa vie afin d'accomplir sa mission. Une mission de sauvetage peut avoir comme enjeu la vie d'une ou de plusieurs victimes.



Être cadre revient alors à devoir prendre des décisions en toute connaissance de cause et assumer ensuite ses responsabilités et les conséquences qui en découlent.

Une analyse du risque doit être faite sur chaque lieu d'intervention comme à l'instruction. Elle doit aboutir à la création d'un **concept de sécurité**²¹ qui fait partie de la donnée d'ordres.

Le concept de sécurité doit contenir la vision du chef sur les risques présents, leur interprétation, les mesures à prendre pour les réduire ou les contourner ainsi que les dispositions prises ou à prendre si l'accident survient tout de même.

Les sources de dangers peuvent venir de paramètres très différents :

- physiques : phénomènes mécaniques, chutes, etc. ;
- chimiques : incendies, explosions, brûlures, etc. ;
- biologiques : virus, bactéries, etc. ;
- radiologiques : rayonnements ionisants, etc. ;
- électriques : champs magnétiques,
- organisationnelles : stress, surmenage, etc. ;
- psychiques : conflits, émotionnel, etc. ;
- environnemental : climat, animaux, bruits ; etc. ;
- ergonomiques : position, charges, lumières, etc.

Une mission permanente de tout cadre ou spécialiste doit être dévolue au sujet :

1. **identifier** : reconnaître le ou les dangers ;
2. **prévenir** : aménager l'environnement pour diminuer l'occurrence et/ou les conséquences de la survenue de la problématique ;
3. **traiter** : agir de manière consciente et réfléchie en cas de survenue de la problématique.

²¹ Voir annexe 6.1

Si chacun doit prendre ses propres décisions en fonction de ses compétences, de son expérience et de sa capacité à assumer, il existe des grilles d'aide à la prise de décisions en fonction de l'occurrence et des conséquences :

	A4 !	A3 !	A2 x	A1 x
certain	B4 ✓	B3 !	B2 x	B1 x
probable	C4 ✓	C3 !	C2 !	C1 !
peu probable	D4 ✓	D3 ✓	D2 ✓	D1 !
improbable				
	négligeable	significatif	grave	catastrophique

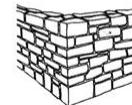
Illustration 9 : tableau d'analyse des risques

Légende :

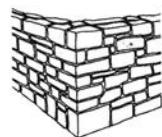
occurrence	A	certain	Le problème redouté interviendra dans tous les cas. 100 %
	B	probable	Le problème redouté a de grandes chances d'arriver. > 50 %
	C	peu probable	Le problème redouté a des chances d'arriver. Entre 5 et 49 %
	D	improbable	Le problème redouté a peu de chance d'arriver. < 5 %
conséquences	1	catastrophique	Mort. Dégâts conséquents irréparables. Coûts non assumables.
	2	grave	Blessures graves avec séquelles à vie. Dégâts importants laissant des traces. Coûts très élevés avec conséquences financières sensibles.
	3	significatif	Blessures nécessitant un traitement médical. Dégâts conséquents mais réparables. Coûts importants pour un budget usuel.
	4	négligeable	Blessures légères traitées sur place. Dégâts légers et réparables. Coûts compris dans les budgets usuels.

Cette grille est très personnelle et aboutira à des avis différents pour une même situation en fonction de la personne qui l'utilise. Elle oblige, par contre, à se poser la question du risque que l'on accepte de prendre.

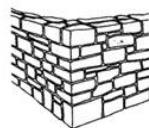
Les mesures **STOP** de la CFST²² se basent sur l'analyse des risques et sur les moyens de diminuer soit l'occurrence soit les conséquences. Par exemple :



- **S** (substitutives) : remplacer l'activité ou les substances par d'autres ne présentant aucun risque ou seulement un risque minime ;
- **T** (techniques) : réduire le risque par des mesures techniques (par ex. dispositifs de protection) ;



- **O** (organisationnelles) : réduire le danger par des mesures d'ordre organisationnel (formations, règles, processus, maintenance, contrôles) ;



- **P** (personnelles) : mesures de protection personnelle, par exemple le port d'équipements de protection individuelle.



De ce fait, un chef devrait disposer des compétences suivantes :

- Sens des responsabilités ;
- Courage.

²² Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail

2.1.10 Conduire, c'est garder la vue d'ensemble

L'objectif de structurer une organisation de manière hiérarchique est de permettre aux cadres d'obtenir une vue d'ensemble à des échelons différents.

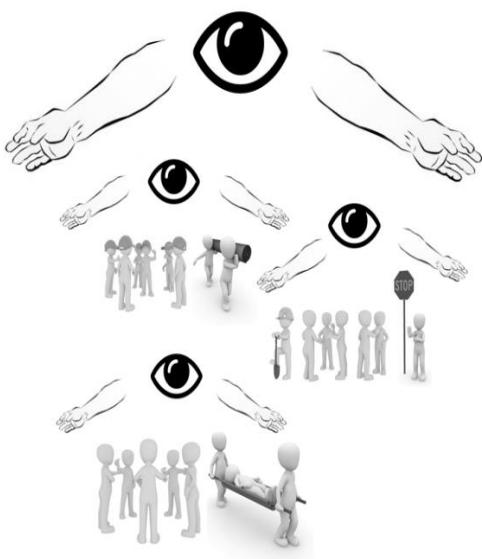


Illustration 10 : vue d'ensemble

Ainsi, par exemple:

- Une équipe travaille sur une action précise.
- Un chef de groupe coordonne plusieurs équipes et anticipe les actions à venir de son groupe. Il priorise les actions sur sa place de travail en redirigeant les équipes en fonction des besoins.
- Un chef de section coordonne plusieurs groupes et anticipe les actions à venir de sa section. Il priorise les actions sur sa place sinistrée en redirigeant les groupes en fonction des besoins.
- Etc.

Cette vue d'ensemble est primordiale pour pouvoir diriger de manière efficiente un ensemble de personnes structuré en permettant aux chefs de :

PRIORISER, COORDONNER, ANTICIPER

Une erreur courante pour un cadre est de ne pas s'en tenir à son échelon, mais de glisser de manière volontaire ou non vers les niveaux hiérarchiques subordonnés. Ainsi on voit régulièrement des chefs faire le travail à la place des astreints. Cet état de fait est souvent renforcé par le manque d'expérience dans une fonction. En effet, une personne désécurisée aura tendance à se diriger vers quelque chose qu'elle connaît et qu'elle maîtrise. Certains cadres ont, de plus, l'impression d'être plus populaires en travaillant avec leurs subordonnés.

En ne respectant pas sa place et sa fonction, un cadre risque rapidement de perdre la vue d'ensemble par une **vision tunnel** et un **micro-management**.

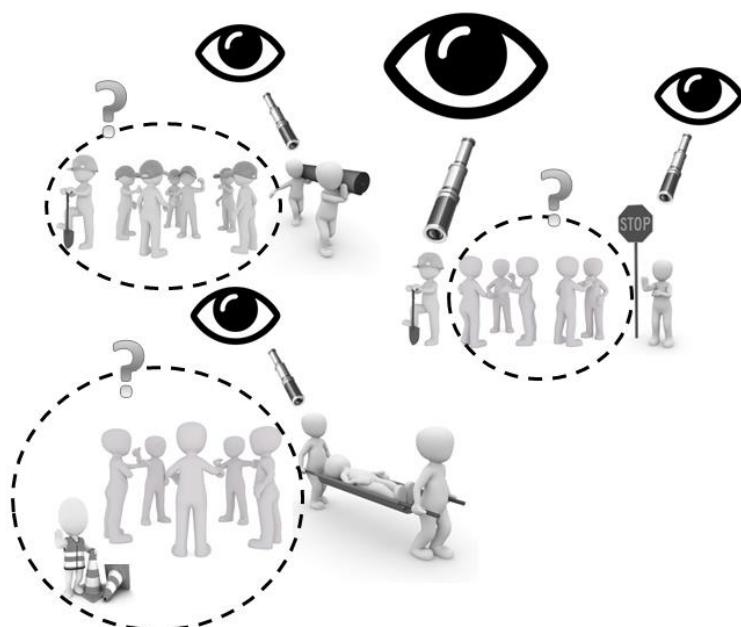


Illustration 11 : vision tunnel

Les problèmes induits par un tel comportement se font très rapidement sentir : manque d'anticipation et donc perte du rythme de conduite, temps d'attente, erreur de commandement, etc. Le cadre perd sa crédibilité et tombe généralement dans une spirale d'insécurité grandissante qui lui fait perdre toute possibilité de conduire sa formation.

Le travail prioritaire d'un cadre, hors instruction, n'est donc pas d'exécuter des tâches primaires mais de permettre leur accomplissement.

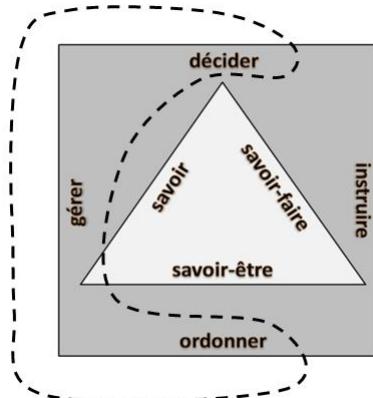


Illustration 12 : responsabilité du cadre

L'accomplissement de tâches dites primaires (triangle) par un cadre ne doit avoir lieu que si les tâches spécifiques (carré) sont garanties.

Un cadre passe ainsi la plus grande partie de son temps à **gérer** (planifier, organiser) le temps de travail en prenant des décisions (activités de commandement) réfléchies qui tiennent compte de la **coordination** entre les entités ou les personnes qui lui sont subordonnées mais également celles avec lesquelles il doit collaborer.

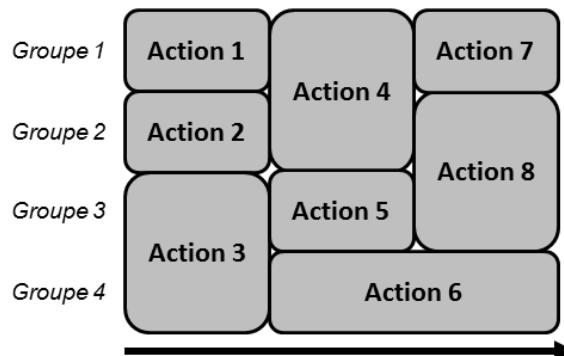


Illustration 13 : coordination

Afin de garantir la **rentabilité** maximale des ressources (temps, personnel et matériel), un cadre doit absolument **anticiper** afin de fluidifier le passage d'une mission à une autre et d'éviter de perdre du temps inutilement.

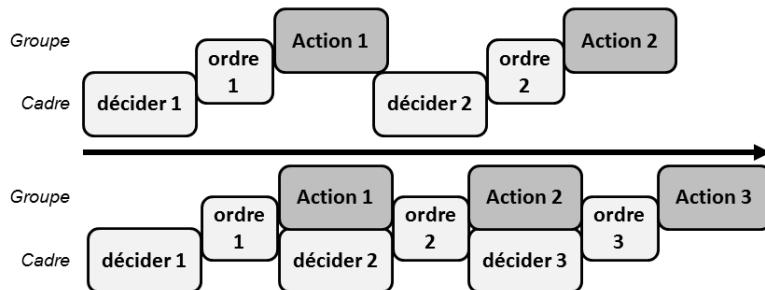


Illustration 14 : rythme de conduite et rentabilité

Comme les ressources (personnel, matériel, temps) qui lui sont attribuées sont souvent limitées, il doit apprendre à **prioriser** les actions. La priorisation s'effectue en fonction de l'urgence, de l'importance mais également en fonction des conséquences.

Savoir prioriser ses propres tâches permet également à un cadre de pouvoir les **déléguer** afin de gagner du temps dans la gestion de ses missions. Une matrice d'aide à la priorisation a été développée, en ce sens, à partir d'une citation du 34^{ème} président des Etats-Unis, D.D. **Eisenhower**:

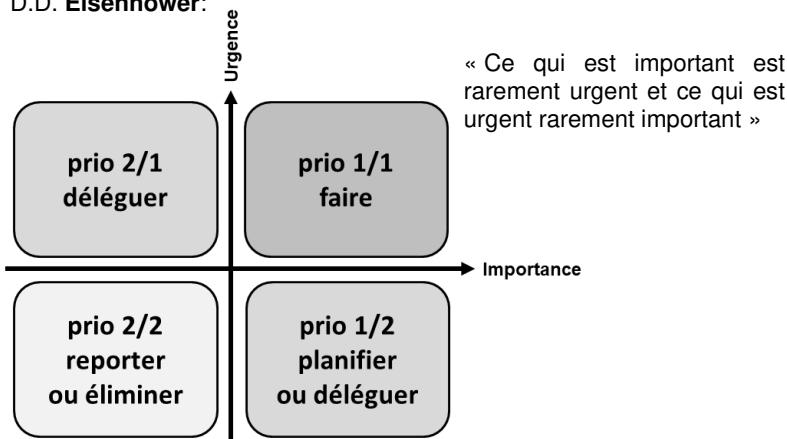


Illustration 15 : matrice d'Eisenhower

Les planifications ainsi établies doivent être communiquées (données d'ordres).

Enfin, un cadre doit pouvoir suivre les travaux afin de garantir la qualité du travail accompli (contrôler et corriger).

S'il est impératif qu'un cadre travaille à son échelon, il est également important que celui-ci :

- **comprene l'échelon supérieur,**
- **maitrise l'échelon directement subordonné,**
- **connaisse les premiers échelons.**

de même, lorsqu'on donne un ordre, il est nécessaire de :

- **penser deux échelons en dessous,**
- **ordonner l'échelon directement subordonné.**

De ce fait, un chef devrait disposer de la compétence suivante :

- Être un gestionnaire.

2.1.11 Le chef parfait

Pour reprendre ce qui a été vu dans ce chapitre, un chef est donc une personne qui doit disposer des compétences suivantes :

- ✓ Rhétorique
- ✓ Scénique
- ✓ Didactique
- ✓ Empathie
- ✓ Écoute
- ✓ Exemplarité
- ✓ Diplomatie
- ✓ Adaptabilité
- ✓ Charisme
- ✓ Réalisme
- ✓ Être posé
- ✓ Finesse
- ✓ Positivisme
- ✓ Enthousiasme
- ✓ Sens des responsabilités
- ✓ Courage
- ✓ Gestionnaire

En résumé, le cadre doit être un **leader** et un **manager** (voir chap. 1.1).

Personne n'étant parfait, "*Il vaut mieux, tout de même, viser la perfection et la manquer que viser l'imperfection et l'atteindre²³.*"

²³ T. J. Watson Sr, premier président d'I.B.M, "Quintessential Quotes" IBM Corporates Archives.

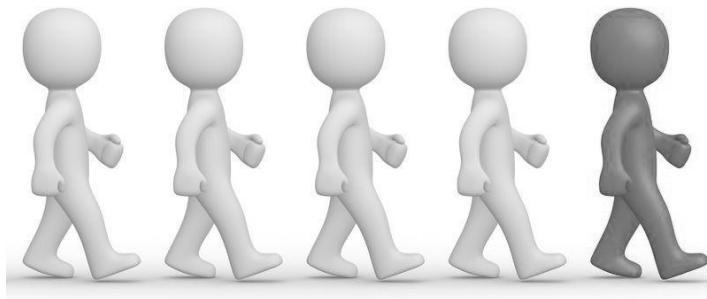
2.2 Notes sur le chapitre 2

3 Le leadership

Le leadership est pour une grande part inné, il s'apprend difficilement mais peut être amélioré. On parle des termes suivants pour qualifier un leader :

- Charismatique : séduction, influence, fascination ;
- Visionnaire : prophétie, imagination, feeling ;
- Humaniste : valeurs, philosophie, motivateur ;
- Communicateur : orateur, vendeur ;
- Décideur : courage, responsabilité ;
- Organisateur : planification, anticipation.

Le leader doit connaître le **fonctionnement humain** (le sien et celui des autres) afin de gérer ses subordonnés.



3.1 La connaissance de soi

Personne ne peut répondre correctement à la question: **qui suis-je ?²⁴**

Une personnalité est trop complexe, trop falsifiable, trop interprétable et trop mouvante pour pouvoir en tirer une qualification avec certitude. Par contre, en combinant différents tests, on arrive peu à peu à en voir les contours.

Se connaître peut naturellement servir lors d'entretien d'embauche pour répondre de manière intelligente aux questions traditionnelles:

- Quelles sont vos qualités et vos défauts ?
- Quelles sont vos attentes ?

Se connaître c'est aussi surtout connaître les autres et ainsi pouvoir prendre conscience des interactions potentielles avec eux:

- Comment puis-je être perçu ?
- Quels sont les risques de conflit avec telle personne ?
- Comment travailler au mieux avec telle autre ?
- Etc.

Beaucoup de tests sont disponibles sur internet. Attention aux tests à objectif commercial (vente de livre, de séjour ou de thérapie) ou sectaire (scientologie). L'interprétation d'un tel test ne doit pas être négligée. Il vaut donc mieux se référer à des organismes agréés (psychologues).

²⁴ Voir doc n° 7.010 "Instruction", chap 6.10, Fenêtre de Johari

3.1.1 Moi en tant que chef de groupe

Vous avez répondu au test qui vous a été proposé. Le code MBTI® qui en est ressorti est :

--	--	--	--

Inscrire le code MBTI®

Pour rappel :

*I=introversion
S=sensation
T=pensée
P=perception*

*E=extraversion
N=intuition
F=sentiment
J=jugement*

En lisant le texte descriptif du type Jungien obtenu :

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ENFJ : le conseiller | <input type="checkbox"/> ENFP : le dynamique |
| <input type="checkbox"/> ENTJ : le leader | <input type="checkbox"/> ENTP : l'entrepreneur |
| <input type="checkbox"/> ESFJ : le nourricier | <input type="checkbox"/> ESFP : l'optimiste |
| <input type="checkbox"/> ESTJ : l'administrateur | <input type="checkbox"/> ESTP : le pragmatique |
| <input type="checkbox"/> INFJ : l'empathique | <input type="checkbox"/> INFP : l'idéaliste |
| <input type="checkbox"/> INTJ : l'organisateur | <input type="checkbox"/> INTP : le rationnel |
| <input type="checkbox"/> ISFJ : le dévoué | <input type="checkbox"/> ISFP : le sentimental |
| <input type="checkbox"/> ISTJ : le consciencieux | <input type="checkbox"/> ISTP : l'ingénieur |

...ainsi qu'avec les dispositions personnelles qui vous ont été transmises, vous pouvez ressortir vos forces et vos faiblesses :

<i>Mes points forts</i>	
<i>Mes points faibles</i>	

Inscrire les données obtenues

3.1.2 Moi en tant que chef de section

Le chef de section est le premier échelon à avoir des cadres subordonnés et une hiérarchie qui le dirige. Il est ainsi entouré de leaderships potentiellement différents qui peuvent être parfois à l'opposé les uns des autres. Le risque de conflit entre chefs est d'autant plus grand que le leadership fait alors écho aux **tempéraments** différents et touche aux valeurs et aux normes²⁵.

MBTI®	SJ	SP	NT	NF
valeurs	Tradition Stabilité Efficacité Responsabilité Loyauté	Souplesse Adaptation Pragmatisme Efficacité	Vision Compétence Système Innovation	Utilité sociale Humain Croissance Harmonie
stratégie	Planification Procédures Contrôles	Flair Stratégie Réactivité Risque Adaptation	Vision d'ensemble Cohérence Anticipation Stratégie	Valeurs Evolution Processus
gestion	Objectifs Sens pratique Données Délais Procédures	Négociation Adaptation Peu d'effort Présent Immédiateté	Principes Objectifs Délégation du quotidien	Partage Délégation de la gestion Personnes
modèles	Bureaucratie Hiérarchie Connu Sureté	Informel Inspiration	Explorateur Recherche	Réseau Relations
animation	Obéissance Organisation Écrit Fermeté Justesse	Impose peu Initiative Informel Conciliation	Autonomie Défi Délégation Exigence Critique	Adhésion Harmonie Participation Charisme Motivation

²⁵ P. Cauvin, G. Cailloux (2016), "Les types de personnalité", ESF.

Ce modèle de cohérence traite de :

- La direction générale, l'orientation et les **valeurs** fondamentales ;
- La **conduite stratégique**, le pilotage des opérations et leur contrôle ;
- La **gestion** économique, la fixation des objectifs et la pratique opérationnelle ;
- La conception des systèmes, les **modèles** de référence ;
- L'**animation** et le mode de communication.

Il aboutit aux styles de leadership qualifiés de la manière suivante :

MBTI	SJ	SP	NT	NF
style	Autorité hiérarchique	Autorité par l'exemple	Autorité de compétence	Autorité de persuasion
mon profil				

Mettez une croix dans la case découlant de votre type jungien (p. 37)

La typologie de Jung est composée de 4 dimensions définies par des pôles opposés. L'hypothèse de l'auteur est toutefois, que tout le monde dispose de toutes les possibilités dans les 4 dimensions. Par contre, chacun a une préférence psychique, une prédisposition, qui le pousse plus ou moins vers l'un ou l'autre de chaque pôle.

Sans rentrer dans des tests poussés qui détermineraient des % précis, il est possible de nuancer le résultat du MBTI® par votre propre ressenti et votre expérience de vie :

mon ressenti				
<i>Inscrivez votre ressenti</i>				
<i>Je pense que ce tempérament me correspond le mieux (1)</i>				
<i>Je pense que ce tempérament me correspond également (2)</i>				
<i>Ce tempérament me correspond peu (3)</i>				
<i>Ce tempérament ne me correspond pas du tout (4)</i>				

Selon vous, à quoi devez-vous faire, alors, attention dans votre relation aux autres tempéraments/styles de leadership ?

3.1.3 Moi en tant que commandant de compagnie

Vous avez répondu au test qui vous a été proposé. Le code MBTI® qui en est ressorti est :

--	--	--	--

Inscrire le code MBTI®

Vous aviez déjà répondu à ce même test en tant que chef de groupe (voir page 37). Le résultat était alors :

--	--	--	--

Inscrire le code MBTI® de la page 37

Votre type de personnalité :

- Est resté identique !
- A évolué en l'espace de.....ans !

A la lecture de l'analyse fonctionnelle qui vous a été transmise, y a-t-il une incompréhension ou une incohérence que vous souhaitez approfondir ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 L'organisation du travail

Le cadre est un planificateur. Il planifie autant son propre temps de travail que celui de ses subordonnés. Il se rapproche de ce fait du céphaloclastophile²⁶.

Afin de pouvoir planifier le travail de manière judicieuse et rentable, un cadre doit garder la vue d'ensemble sur toutes les tâches et les missions sans se focaliser sur l'une ou l'autre. Les tâches et les missions sont prises comme étant des informations/messages à traiter de manière structurée comme un collaborateur d'état-major le fait dans le suivi de la situation. La systématique suivante permet de gérer le flux des informations reçues :

TRIER, REPARTIR, PLANIFIER

Les tâches peuvent être reçues individuellement et donc traitées l'une après l'autre. Les tâches ainsi planifiées donnent le temps qu'il reste à disposition pour recevoir d'autres missions. C'est normalement le cas lors des périodes de présence au travail.

Les missions peuvent également être reçues en bloc et doivent alors faire l'objet de décision quant à la priorisation si, par malheur, elles se chevauchent. C'est souvent le cas lorsqu'on rentre de vacances ou d'une longue absence et que le travail s'est accumulé.

²⁶ Amateur de puzzles et de casse-têtes.

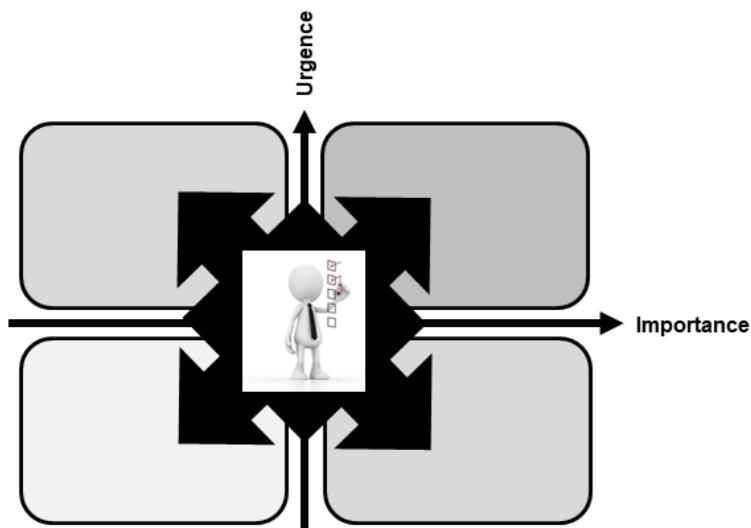
3.2.1 Trier

Un tri peut se faire en 3 étapes.

Dans un premier passage, on vérifie rapidement la **destination** de l'information. On peut ainsi transférer les messages qui sont mal adressés (faux destinataire) et éliminer ceux qui sont adressés à des groupes globaux sans buts utiles (publicités non désirées), voire malveillants (spam²⁷).

Le second passage permet de classer selon la **pertinence**, entre simple information (bon à savoir sans plus) ou message devant être traité (tâche, mission, information qui demande une analyse, etc.). Les simples informations peuvent être éliminées ou archivées selon les besoins, sans que cela prenne du temps.

Enfin, on peut donner une **priorité** aux messages en fonction de leur importance et de leur urgence. Normalement, bon nombre de messages qui ne sont ni importants ni urgents ont déjà été classés suite aux deux premières étapes du tri.



²⁷ Synonyme de courrier indésirable aussi nommé "pourriel" (courriel pourri).

3.2.2 Répartir

La matrice d'Eisenhower (voir chap. 2.1.10) nous aide à décider comment organiser la répartition et donc la planification du travail.

La délégation évoquée ci-dessous est uniquement une délégation de tâche. Elle n'englobe pas la responsabilité, mais seulement l'exécution. Une délégation de pouvoir (et donc de responsabilité) est un acte juridique qui doit faire l'objet d'une procuration.



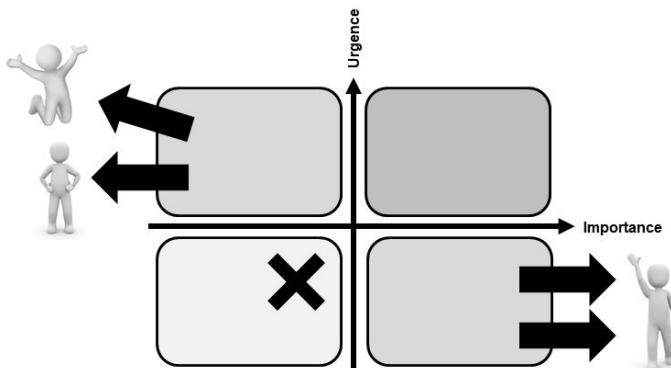
On peut déléguer des tâches, pas une responsabilité. De fait, le cadre assume toujours la responsabilité finale, même s'il a délégué des tâches.

Les tâches urgentes et importantes **doivent être réalisées ou supervisées directement** par le cadre en personne.

Les tâches urgentes mais peu importantes **doivent être déléguées** à des personnes compétentes: secrétaires, cadres subordonnés, astreints.

Les tâches importantes mais sans urgence **peuvent être reportées** à plus tard (planification à moyen terme) ou déléguées. Le temps à disposition pour effectuer la mission permet, en effet, au cadre responsable, de contrôler la bienfacture de l'exécution de la mission et de mener les éventuelles corrections à temps.

Enfin, les tâches ni importantes ni urgentes **doivent être reportées** à plus tard, **voire éliminées**. Ces tâches peuvent faire l'objet de travail de remplissage lorsqu'il y a un creux d'activité. Elles peuvent également faire l'objet de tâches d'apprentissage pour des personnes en formation. Attention à ne pas confondre ici tâche et mission. Une mission devra toujours être accomplie et le délai tenu !



3.2.3 Planifier

Les tâches doivent être ensuite entrées dans la planification.

La planification doit porter sur l'ensemble de la tâche et non pas seulement sur le résultat final. Il s'agit donc de planifier toutes les actions, les préparatifs, les moments de communications (rapports, séances, données d'ordres) sans oublier les déplacements.

Par exemple :

- Un cadre reçoit la mission de donner une instruction sur la statut des bâtiments lors du prochain CC au CR qui aura lieu dans deux semaines. Vu l'importance de la tâche (compétences et connaissances) et le délai trop court, il doit la faire lui-même. Les **points à planifier** seront :
 - recherches sur le sujet (travail de bureau, recherches en bibliothèque),
 - rencontre avec des experts (téléphones, déplacement, rendez-vous, retour),
 - reconnaissances (déplacement, visites, retour),
 - établissement des documents de cours (plans de leçon, supports didactiques, etc.),
 - préparatifs avancés du cours (copies, matériel, salle, etc.),
 - mise en place du cours (salle, matériel, matériel didactique, etc.),
 - cours,
 - rangements (salle, matériel, etc.),
 - archivage (documents, notes, retour de cours, etc.).

- un cadre reçoit la mission d'organiser une présentation de la PCi aux membres de l'assemblée régionale le dernier jour du CR qu'il vient de commencer. Il décide de faire une petite exposition des moyens et une démonstration. Pour lui, la démonstration est urgente et importante (compétences, complexités) donc à lui de s'en occuper et l'exposition est moins compliquée à organiser donc il délègue la tâche à un de ses cadre subordonné. Les **points à planifier** pour l'exposition seront :
 - préparatifs de la donnée d'ordres,
 - préparatifs du rapport de donnée d'ordres (réservation salle, invitations),
 - rapport de donnée d'ordres,
 - séance présentation du concept,
 - contrôle de la mise en place de l'exposition.

En même temps, le subordonné devra planifier les points suivants :

- rapport de donnée d'ordres,
- travail sur le concept,
- reconnaissances (déplacement, visites, retour),
- finalisation du concept,
- séance de présentation du concept,
- préparatifs de la donnée d'ordres,
- rapport de donnée d'ordres à son groupe,
- préparatifs avancés de l'exposition (affiches, matériel, salles, etc.),
- mise en place de l'exposition avec son groupe,
- contrôle de la mise en place de l'exposition,
- corrections éventuelles,
- exposition.

On peut remarquer que certains points sont communs au cadre et à son subordonné : rapport de donnée d'ordres, séance de présentation du concept, contrôle de la mise en place de l'exposition. Il s'agit des points de rencontre et donc des **délais** fixés par le cadre à son subordonné.

Lorsqu'une tâche n'a pas de délai fixé, on planifie les différentes actions dans l'ordre chronologique en fonction de la disponibilité. A la fin, il ne faut pas oublier de planifier une réserve en cas d'événement imprévu. Une fois la planification finalisée, on obtient la date à laquelle la tâche est terminée.

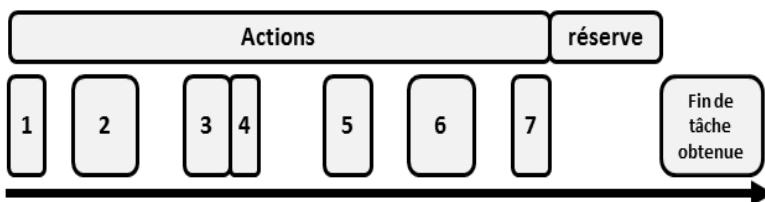


Illustration 16 : planification sans délai donné

Lorsqu'une tâche a un délai, on planifie les différentes actions dans l'ordre antéchronologique à partir de la date du délai. La réserve est, là aussi, primordiale.

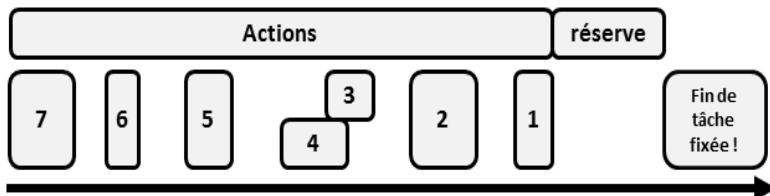


Illustration 17 : planification avec délai fixé

Une planification n'est que très rarement gravée dans le marbre. Il convient de rester flexible en tout temps afin de garantir l'entier de ses charges. Plus la planification est faite correctement plus elle garantit une **vue d'ensemble** qui permet de pouvoir en tout temps rebondir sans générer de stress inutile.

3.2.4 Les outils de planification

Chacun doit trouver l'outil de planification qui lui convient. Peu importe son degré de modernité, l'important est seulement de s'y retrouver et de ne rater aucun délai, aucune mission, ni rendez-vous.

- Le calendrier : à la base, ce mot désigne l'organisation du temps (jour, mois, année). Par analogie, le mot calendrier est utilisé pour désigner le **tableau** qui présente ce système. Un calendrier est généralement présenté **par mois** et donne peu de place pour y écrire des notes. Il n'est pas facilement transportable.
- L'agenda : désigne un calendrier représenté sous forme de **livret**. Le calendrier de l'agenda est généralement présenté **par semaine ou par jour**. Il donne de la place pour y écrire des notes (rendez-vous, tâches, etc.). Il est facilement transportable.
- Le Jumbograph : désigne un **tableau** calendrier **annuel**. Il ne donne aucune place pour des notes et permet seulement de marquer des zones (vacances, absences, etc.).

Généralement le calendrier s'utilise pour gérer les loisirs et les rendez-vous d'une famille, l'agenda est personnel et permet de gérer son propre temps et le Jumbograph permet de visualiser une année entière.

- L'agenda électronique : l'informatique permet de gérer plusieurs agendas (par exemple, privé et professionnel) en même temps et de pouvoir choisir de les consulter de manière séparée ou couplée sur différents supports (smartphone, ordinateur, tablette, etc.). Il est également possible de partager des agendas entre différentes personnes. Les rendez-vous peuvent être fixés de manière informatique et laisser voir avant de choisir la date et l'heure de disponibilité de chacun. Enfin, même si un support est défectueux ou perdu, les informations sont récupérables facilement.
- Le Jumbograph électronique : différents programmes (Excel, Outlook, etc.) permettent de choisir en tout temps la profondeur des détails sans devoir changer de programme. Par exemple, une vue générale nous donne l'absence ou la présence d'une personne et le motif de l'absence ne devient visible que sur demande.

3.3 La communication

Un cadre doit communiquer.

En effet, de par son statut de chef, les subordonnés et les gens extérieurs au groupe vont le prendre comme point central pour toute recherche d'informations validées ou de décisions à prendre.

Si la communication est la plupart du temps informelle (sur le pas d'une porte, dans un couloir, sur le terrain, etc.), elle doit tout de même être maîtrisée (validation, niveau d'accréditation, traçabilité, etc.). La problématique de ce type de communication est que l'information n'est pas distribuée de manière égale à tous les subordonnés et donc elle ne doit pas être l'unique manière de communiquer d'un chef.



Des moments formels doivent être préparés de manière attentive afin de garantir une certaine rentabilité quant au temps investi et à l'atteinte des objectifs visés.

3.3.1 Les réunions

Un cadre doit régulièrement réunir ses subordonnés non pas pour asseoir son pouvoir, mais pour faire avancer le travail de son équipe.

Une **réunion de travail** regroupe différentes personnes afin de traiter ensemble de problèmes. Le groupe permet ainsi le débat et l'émulation, ce qui devrait aboutir à une meilleure créativité que celle d'un individu isolé.

Une réunion doit mettre sur pied d'égalité les intervenants lors des débats. La communication n'est donc pas à sens unique même si des décisions peuvent être prises parfois de manière unilatérale.

Un **rappor**t permet de transmettre et mettre à jour des informations ou de donner des ordres.

Lors des rapports, les intervenants ne sont pas sur pied d'égalité même si chacun a un rôle à y jouer. Le débat n'y a pas sa place. La communication est généralement à sens unique mais tout le monde y participe selon le temps et la mission qui lui sont impartis.

Les **présentations** permettent de transmettre des informations de manière purement unilatérale.

Afin de réussir une réunion, il est nécessaire d'être attentif à certains points :

- les **objectifs** doivent être clairement définis et communiqués. Il est important de constamment recadrer les participants pour ne pas s'en éloigner ;
- une ou plusieurs personnes doivent s'occuper de l'**organisation** : rechercher et réserver le lieu du rendez-vous, trouver un horaire adéquat pour tous, envoyer et gérer les invitations ainsi que fournir les documents nécessaires ;
- un **animateur** doit garantir l'atteinte des objectifs durant la réunion. Il doit gérer l'horaire, recadrer les participants, gérer le temps de parole et garantir l'introduction des différentes thématiques abordées ;
- un **secrétaire** doit garantir la traçabilité des discussions et des décisions prises en établissant un compte-rendu (procès-verbal).

Il est inutile de faire trop de réunions, mais il est dommageable de ne pas en faire assez. Chacun doit trouver le **rythme correct** en fonction de l'autonomie de son équipe et du flux d'information qu'il lui est nécessaire.

3.3.2 Les entretiens

Un cadre doit pouvoir s'entretenir personnellement avec ses subordonnés à différentes occasions.

Si dans le cadre professionnel, le premier entretien entre un cadre et un subordonné sera un **entretien d'embauche**, un cadre milicien doit également pouvoir apprendre à connaître son futur subordonné lors d'un **entretien individuel**.

Lors de changement dans les structures ou les processus d'une entité, il est judicieux de faire des **entretiens motivationnels** afin de pousser et d'accompagner le changement. Lors de ces rencontres, le cadre peut expliquer au subordonné de manière très personnalisée ce que la hiérarchie attend de lui. Ce type d'entretien peut suivre une présentation en plénum où beaucoup de gens sont peu enclins à intervenir.

En cas de faute, d'erreur ou de comportement inadéquat, le subordonné doit être remis à l'ordre lors d'un **entretien de recadrage**. La faute doit

être verbalisée, les règles revues et les limites réexpliquées. Attention, il ne sert à rien de conduire un tel type d'entretien avec agressivité et colère. Cela se révèle le plus souvent inapproprié et contre-productif.

Enfin, les objectifs donnés à un subordonné doivent être évalués et le résultat transmis lors d'un **entretien d'appréciation**. Il s'agit également d'y conduire la carrière et de définir les besoins en formation continue.

Un entretien mélange la communication à sens unique et le débat.

Afin de réussir un entretien, le cadre doit appliquer les mêmes critères que pour une réunion. Par contre, il doit gérer tous les points lui-même.

L'ambiance doit être la plus conviviale (ouverture, aisance, etc.) possible, même pour un recadrage (droit à l'erreur). Cela implique de commencer l'entretien de manière à donner le temps au subordonné de prendre ses marques, de se calmer et de s'acclimater à son environnement. Ensuite, le cadre (règles, normes, etc.) doit être posé de manière claire. Enfin, il est judicieux de terminer tout entretien par un résumé. Il est possible dans ce cas de relire le procès-verbal (compte-rendu, appréciation, etc.) et de le faire signer par les deux parties.

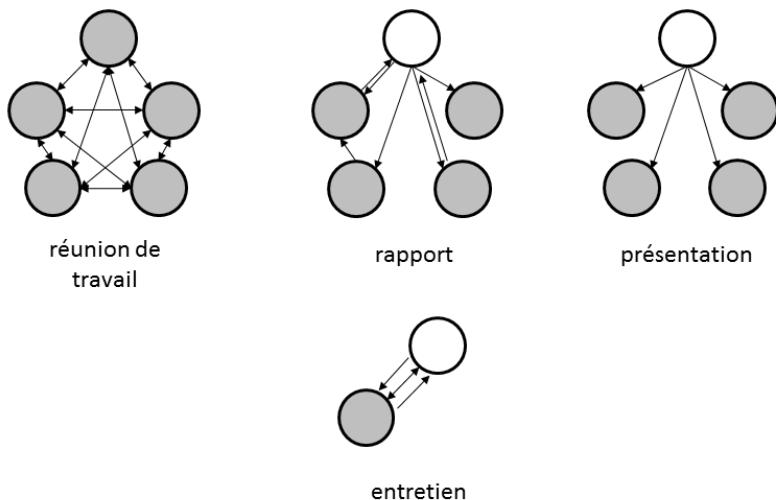


Illustration 18 : moments formels de communication dans un groupe

3.4 La gestion des conflits

Un conflit est une opposition entre des personnes ou des entités. Ce qui le différencie du débat d'idées est la charge émotionnelle négative qu'il induit : colère, frustration, tristesse, rancune, voire agressivité ou violence.

3.4.1 Les conflits

Les conflits peuvent être psychiques (intra-personnels), individuels (interpersonnels), à l'interne d'une entité (intra-groupe) ou entre entités différentes (intergroupes).

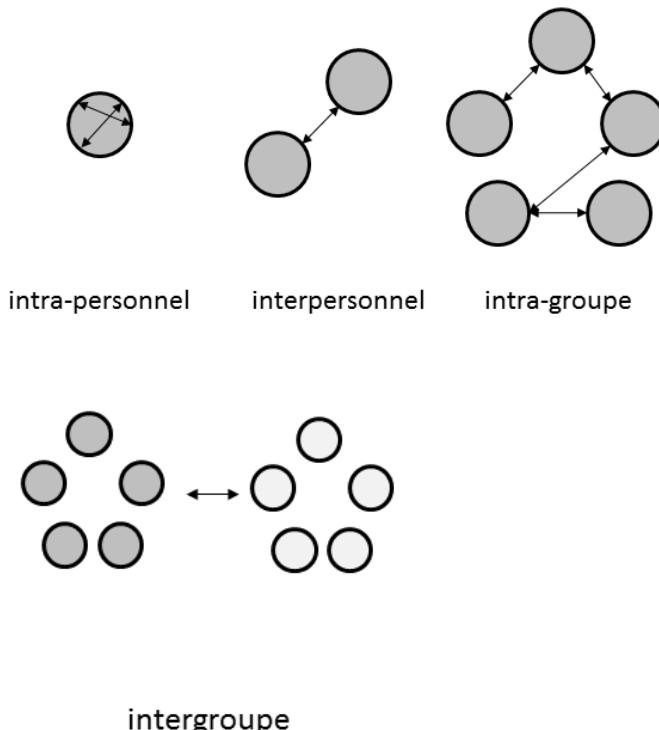


Illustration 19 : types de conflits

Selon Friedrich Glasl²⁸, économiste et consultant en médiation autrichien, les conflits peuvent survenir en raison (**fond**) de :

- **conflits d'objectifs** : le but final n'est pas identique ou pas compris de manière identique entre 2 parties ;
- **conflits de valeurs** : la façon de faire, les normes ne sont pas identiques entre 2 parties ;
- **différence d'informations** : 2 parties n'ont pas les mêmes informations ou données ce qui aboutit à une interprétation différente de la situation ;
- **problèmes interpersonnels** : lutte de pouvoirs, rivalités, antipathie, etc.

Un conflit peut avoir différentes **formes** :

- **conflits brûlants** : la confrontation a lieu de manière manifeste, ouvertement ;
- **conflits froids** : la confrontation n'a pas encore lieu. Les divergences existent déjà, mais ne sont pas explicitées clairement et ouvertement. Les personnes impliquées font encore bonne figure mais souvent la communication et la situation sont déjà paralysées. On parle également de conflit larvé, latent.

Si souvent les gens sont à l'origine des conflits, la source peut également se cacher dans des détails techniques : l'organisation de l'entité (structure, processus), l'infrastructure (aménagements) ou les procédures de travail (qui fait quoi et comment), etc.

²⁸ F. Glasl (2015), "Konfliktmanagement", Verlag Freies Geistesleben

3.4.2 Les étapes du conflit

F. Glasl a illustré l'escalade du conflit en 9 étapes : Comment un débat (discussion avec divergences d'opinion) peut-il dégénérer en conflit et jusqu'où cela peut-il aller ?

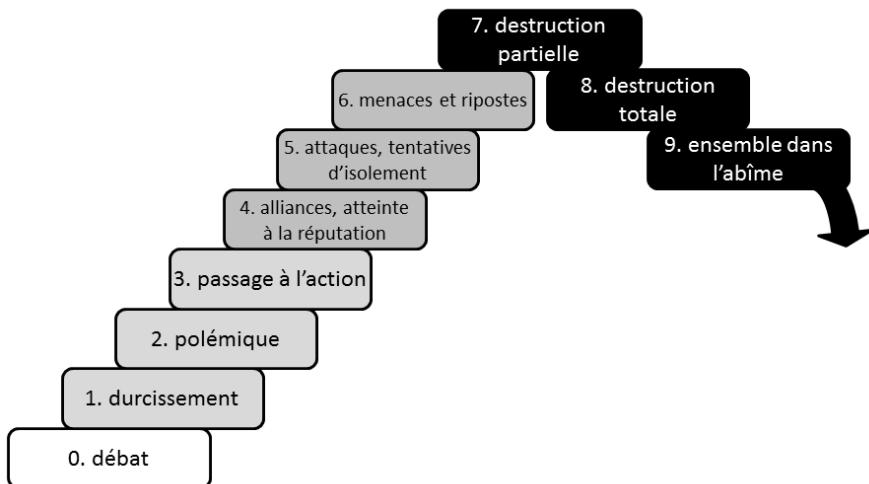


Illustration 20 : escalade du conflit selon le modèle de F. Glasl

Les étapes de l'escalade du conflit peuvent être définies comme suit :

0. **Débat** : discussion dans laquelle les personnes ont des idées, opinions ou avis plus ou moins divergents. Le débat est sain car il pousse les gens à justifier leurs opinions, à les confronter à d'autres, pour finalement en voir les forces et les faiblesses.

Lorsque le débat n'est plus sain, les protagonistes entrent en **opposition**. Les premières étapes restent une phase « win-win » dans laquelle les deux parties ont encore leur chance de s'en sortir la tête haute :

1. **Durcissement** : le sujet prend de l'importance, les oppositions subsistent. Les différences d'opinions sont mises en avant et les points communs mis de côté. L'argumentation n'est plus objective, mais construite contre l'autre.

2. **Polémique** : passage à l'agressivité verbale. Les protagonistes cherchent à justifier leur position par des références extérieures pour gagner en légitimité (faire autorité). On tente de destabiliser autrui. La méfiance s'installe.
3. **Passage à l'action** : la communication est coupée car l'effet ou le non-effet des mots est avéré. Le conflit perdure dans des actions potentiellement humiliantes (ne pas communiquer ou communication non-verbale explicitement agressive).

La polémique se personnifie. La tension se fixe sur la **relation**. Dans cette phase « win-lose », la conviction que seule une des deux parties peut encore gagner apparaît. Reste à savoir qui ? :

4. **Recherche d'alliances et atteinte à la réputation** : les parties se préoccupent de leur réputation. Les faits (erreurs, actions interprétables, etc.) sont pris comme des preuves contre autrui. Chaque partie tente de déstabiliser l'autre. Les clans en place tentent de gagner du support à l'extérieur et obligent à choisir son camp.
5. **Attaques et tentatives d'isolement** : les attaques deviennent publiques. Le dénigrement tente de faire douter des capacités de l'adversaire (professionnel). L'atteinte à l'honneur se rajoute aux attaques (personnel).
6. **Menaces et ripostes** : les fronts sont extrêmement marqués et les parties ne veulent pas reculer. C'est à l'autre de plier. Des menaces d'actions destructrices (licenciement, grève, mutinerie, etc.) sont proférées.

La confrontation devient **destructrice**. C'est une phase « lose-lose » dans laquelle chacun va essayer de produire un dommage à l'autre supérieur à ce que lui-même va recevoir :

7. **Destruction partielle** : la relation humaine se déshumanise. L'adversaire est considéré comme un objet. Les attaques visent à infliger des dommages à l'adversaire.
8. **Destruction totale** : les attaques se renforcent et visent maintenant les bases même de l'existence de l'adversaire.
9. **Ensemble dans l'abîme** : les adversaires en arrivent à un tel point que le réflexe de survie tombe et qu'ils s'emportent mutuellement dans la destruction (licenciement des 2 parties), voire qu'ils emportent avec eux le reste de l'entité (cessation d'activité).

3.4.3 La résolution des conflits



La règle primordiale pour la résolution des conflits et de faire appel à **une personne extérieure et neutre**. En effet, même un cadre responsable, s'il est lui-même impliqué ne pourra pas avoir le recul ou la légitimité nécessaire, afin de gérer le conflit au mieux et surtout de manière objective.

Afin de simplifier, on peut parler de trois méthodes de résolution en fonction des étapes du conflit :

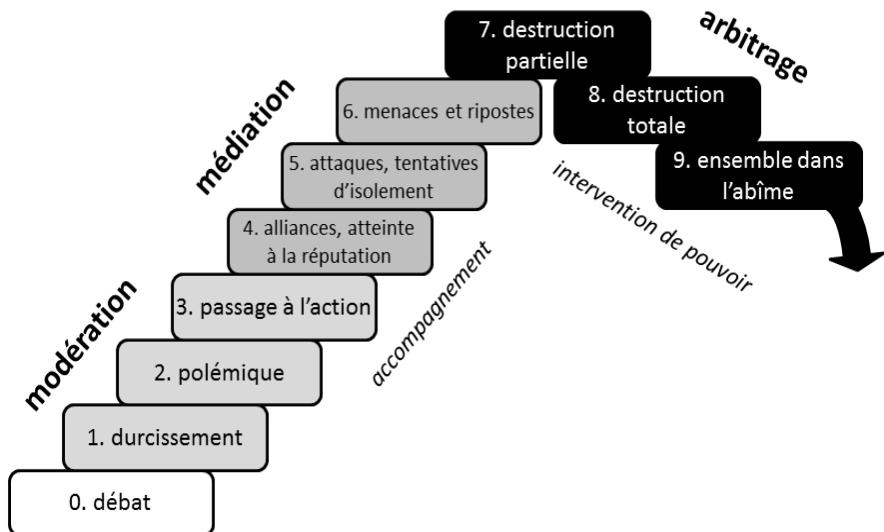


Illustration 21 : résolution des conflits

- **Modération** : l'étymologie de ce mot convient bien à cette technique : « ne pas atteindre l'excès ». Dans les étapes 1 à 3, les parties n'ont pas encore fait le pas de trop sans retour en arrière possible. L'objectif de la modération est alors de ramener les parties dans le niveau du débat et de rétablir la communication normale. La modération accompagne les parties qui « s'auto-assistent ».

La méthode DESC²⁹ offre une possibilité simple de recentrer le débat sur l'essentiel :

- **D** : Décrire les faits de manière objective et concrète
- **E** : Exprimer les émotions ressenties
- **S** : suggérer des **Solutions** et demander à l'autre partie de faire de même
- **C** : indiquer les **Conséquences positives** des solutions proposées

L'objectif de la modération est que les parties trouvent ensemble une solution commune.

- **Médiation** : le médiateur doit axer son travail sur la réconciliation et la recherche de compromis. La méthode DESC peut également fonctionner dans ce cadre.

Chacune des parties va devoir perdre sur certains points et gagner sur d'autres. L'essentiel est que tous puissent accepter et s'identifier aux solutions négociées.

- **Arbitrage** : un arbitre décide; c'est le juge. Même s'il tranche en faveur d'une des deux parties, il ne faut pas oublier que finalement tout le monde perd car, à ce stade, l'animosité ne partira jamais et si la collaboration persiste, le conflit pourra ressurgir tôt ou tard à la moindre étincelle.

²⁹ S.A. Bower & G.H. Bower (1976), "Asserting yourself, Guide for positiv change", Addison Wesley Publishing

3.5 Notes sur le chapitre 3

4 Le management

Le management est pour une grande part technique et donc peut être appris et entraîné. On parle des termes suivants pour qualifier un manager :

- Compétent : savoir, savoir-faire, intelligence;
- Gestionnaire : rigueur, coordination.

Le manager doit connaître les **règles de son environnement** (lois, processus et procédures) afin de pouvoir gérer ses subordonnés.

Le présent chapitre traite des domaines du management en mettant en parallèle le domaine spécifique des miliciens (astreints et volontaires de protection civile) avec le monde du travail en général. Lorsque cela est nécessaire, les spécificités des professionnels de la protection civile sont également abordées.



4.1 Le fonctionnement d'une entité

Au début de toute entreprise, il y a une idée qui est concrétisée. L'entité prend ensuite forme et vit jusqu'à sa disparition. On peut synthétiser ce cycle de vie en 6 phases :

1. **Création** : idée, prestation et/ou produit de base ;
2. **Croissance** : engagement de personnel, nouveaux marchés, développement des activités, prise de risque ;
3. **Stabilisation** : entreprise structurée et arrivée à maturité, rentabilité, stabilisation de la demande (nécessité) ;
4. **Déclin** : pertes de part de marché, manque d'innovation, perte d'intérêt, mauvais choix stratégiques ;
5. **Phase critique** : redimensionner, réorganiser, changer ?
6. **Disparition** : fin de l'entreprise



Une ORPC est une entreprise. Par contre, elle ne choisit ni son produit, ni ses clients. Sa création et sa disparition sont décidés par des lois. Seule l'organisation de sa composante professionnelle est de son ressort.

La vie d'une ORPC peut donc être simplifiée en création, restructurations et disparition.

Le travail en entreprise peut être divisé en deux types d'actions :

1. les **opérations** : tâches courantes et connues. Cycle perpétuel.

Les opérations sont divisées en **processus**. Ceux-ci peuvent être définis comme étant des "ensembles d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté"³⁰. On distingue habituellement :

- processus opérationnels (de réalisation). Il y a généralement un processus par « mission » (voir 4.1.1) de l'entité qui couvre l'entier de la prestation ou de la production ;
- processus de support (de soutien ou ressources), appelés également processus transverses puisqu'ils supportent potentiellement plusieurs processus opérationnels. On dénombre notamment les ressources humaines, les achats, les finances, l'administratif, la logistique et les infrastructures ;
- processus de pilotage (de management ou décisionnels). C'est la direction et le support stratégique (développement) ;
- processus de qualité (d'évaluation des résultats) qui analysent et garantissent la qualité de l'ensemble des produits/prestations issus des processus opérationnels.

Les processus sont déclinés en **sous-processus** lorsque différents domaines de création de valeurs s'y retrouvent. Ceux-ci sont ensuite divisés en différentes **étapes** qui permettent une meilleure lisibilité de la liste des **tâches** (actions).

Au final, chaque tâche peut être expliquée en une **procédure** qui détermine avec plus ou moins de profondeur tout ce qui doit être effectué. Une **marche à suivre** produite par exemple sous la forme d'une check-list, d'un diagramme ou d'un manuel peut venir compléter la procédure.

³⁰ Norme ISO 9001:2015

2. les **projets** : nouveautés. Sort de l'ordinaire. Elément ponctuel (début, milieu, fin).

Si un objectif doit être divisé en plusieurs projets à effectuer en parallèle, on parle alors de **programme**.

Un projet comprend plusieurs phases :

- **études préliminaires** : il s'agit d'y faire l'apprehension du problème et l'appréciation de la situation. Les livrables attendus de cette phase sont le cahier des charges, les études générales et spécifiques ainsi qu'une projection des coûts. A la fin de cette phase, le mandant (processus de pilotage) décide si le projet est abandonné ou va de l'avant, et dans ce cas, il nomme la structure (comité de pilotage (COPIL), chef de projet, groupe de projet) et donne les ressources (finances, RH) ;
- **avant-projet** : sur la base du budget temps, finances et ressources alloué, des variantes sont créées. Le comité de pilotage ou le mandant valide une des variantes. Le plan est fixé ;
- **projet** : le produit est réalisé ;
- **clôture** : il reste ensuite à garantir la création des nouveaux processus et/ou procédures, la formation des utilisateurs ainsi que l'archivage et la traçabilité des documents du projet.

Chaque phase est débutée, planifiée, exécutée, contrôlée et finalement clôturée.

Un projet doit être rentable. Afin de le garantir, il est nécessaire d'être vigilant sur certains points : objectifs (à quoi ça sert), étendue, parties intéressées, temps, coût, qualité, RH engagés, communication nécessaire, risques, besoins d'externalisation.

La gestion de projet est un élément stratégique d'une entreprise. C'est pour cela que les personnes qui en gèrent doivent avoir une formation bien spécifique ainsi que des outils de gestion (plate-forme) adaptés. Par contre, il existe de nombreux projets, tout aussi importants, mais dont les risques, les coûts ou la durée sont moindres qui peuvent être gérés de manière beaucoup plus simple. On peut parler alors de **mini-projets**.

4.1.1 La création d'une entreprise

La création d'une entreprise est la volonté de faire aboutir soi-même une idée (produit, prestation). Au vu de la charge que cela implique, c'est un réel projet de vie. La «**mission**» que l'entreprise se donne peut être basée sur la réalisation d'une seule idée ou de plusieurs.

Chaque idée, aussi bonne soit-elle, ne donne pas lieu à une création d'entreprise. Celle-ci doit être d'abord confrontée à une **étude de marché** qui détermine le besoin existant, la portée (grandeur de la zone potentiellement touchée) et la concurrence possible. L'analyse de cette étude (risques, opportunités) complétée par les besoins (capitaux, logistiques et en personnel), donne ensuite les bases du **business plan**.

Attention, les bonnes idées doivent être protégées. Les réalisations sont protégées avec des **brevets** et les idées exprimées avec des ©.

Si la mission que l'entreprise s'est donnée est viable, alors elle peut se construire. La création d'entreprise est un projet.

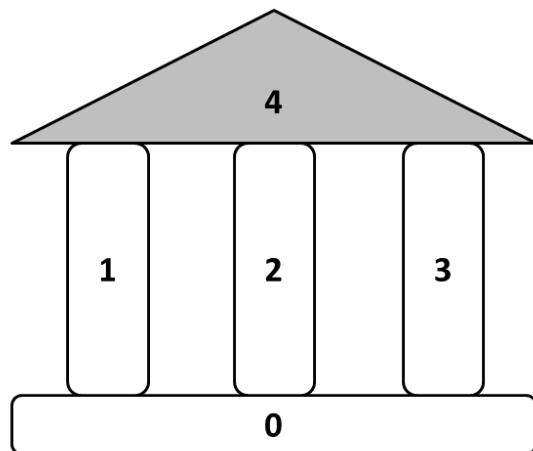


Illustration 22 : une entreprise

Tout comme une maison, celle-ci doit être montée sur des fondations solides : les **normes** et les **valeurs (0)** qui déterminent comment va tourner l'entreprise d'un point de vue éthique.

Les processus transversaux doivent ensuite être fixés :

- les ressources nécessaires en **personnel (1)** : personnel administratif et personnel de production, externalisation ;
- le **plan financier (2)** : financement initial, budget de roulement, budget d'investissement, objectifs pour l'atteinte de la rentabilité, etc. ;
- l'**infrastructure et la logistique (3)** : locaux, bureaux, ateliers, machines, outils, transports, etc.

Enfin, le **produit** ou la **prestation (4)** doit être le centre du développement d'une stratégie d'entreprise qui regroupe entre autres les aspects du marketing et de la communication.

La **forme juridique (0, 1, 2, 3, 4)** de l'entreprise doit être déterminée. Dans le droit suisse, il existe principalement quatre formes :

1. la société anonyme (SA) ;
2. la société à responsabilité limitée (Sàrl) ;
3. la société en nom collectif (ou société de personnes) ;
4. la raison individuelle.

Une SA et une Sàrl sont des sociétés de capitaux.

Le choix dépend notamment du nombre de personnes participantes, du capital de base, de l'anonymat des parties prenantes, du risque commercial ou encore de la responsabilité souhaitée (fortune privée ou uniquement professionnelle).

N°	Question	Réponses
1	La création d'une entreprise est...	<input type="checkbox"/> un projet <input type="checkbox"/> un processus <input type="checkbox"/> les deux

...corrections en commun lors du cours



La croissance, la stabilisation et le déclin d'une ORPC n'étant pas une thématique en soi, les chapitres suivants sont traités de manière peu approfondie.

4.1.2 La croissance d'une entreprise

La croissance³¹ est un processus par lequel l'entreprise grandit (augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché, nouveau secteur de production/compétence, etc.). Une grande dimension permet à une entreprise de réaliser des économies d'échelle et donne un pouvoir accru de négociation avec ses partenaires (parties intéressées).

Une entreprise a le choix entre 4 stratégies de développement : croissance interne, croissance externe, croissance conjointe et internationalisation.

La **croissance interne** (ou organique) consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences, en interne, grâce à l'acquisition de nouveaux actifs : machines, ateliers, laboratoires, brevets... On compare ce mécanisme au phénomène de croissance d'un organisme vivant (plante ou animal). C'est une stratégie de développement adaptée aux PME, car douce et bien perçue à l'externe comme à l'interne.

- + augmentation des parts de marché, gain d'expérience ;
- processus lent avec un risque de spécialisation et de blocage de l'innovation.

La **croissance externe** consiste, pour l'entreprise, à développer ses capacités et ses compétences en s'associant à d'autres entreprises. Cette stratégie est difficilement réalisable pour des PME ou des entreprises fortement endettées.

Sur le plan juridique, ce mode de croissance peut se réaliser par : la prise de participation dans une autre entreprise, la fusion-création (deux sociétés A et B fusionnent afin de créer une nouvelle société C), la fusion-absorption (une société A rachète une autre société B qui disparaît juridiquement) ou l'apport partiel d'actifs (une société A achète à une société B une partie homogène de ses actifs).

³¹ B. Sabbar (2015), "Management des entreprises", éditions Ellipse

- + développement rapide, création de synergies intéressantes et rentables, favorise la diversification, absorbe la concurrence;
- opération coûteuse, risque de problèmes sociaux liés aux restructurations, chocs culturels et de valeurs.

La **croissance conjointe** consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).

L'**internationalisation** est une stratégie de croissance consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. Elle diffère des trois autres types de croissance développés ci-dessus par le fait que les règles de travail doivent prendre en compte les différentes législations. L'entreprise dispose de 3 modalités pour s'internationaliser : l'exportation (vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur local), le partenariat avec une entreprise ou l'investissement direct à l'étranger (créer une filiale ou racheter une entreprise à l'étranger).

- + permet d'accéder à de nouveaux marchés, de s'assurer un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement et des circuits de distribution, de profiter des conditions avantageuses du pays d'implantation (fiscalité, réglementation etc.) et de diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre, ou d'augmenter la rentabilité par des économies d'échelle ;
- augmentation des risques, éloignements géographique et culturel du pays d'origine, difficultés d'adaptation des produits aux différents marchés, difficultés de gestion et complexité organisationnelle.

Chaque volonté ou besoin de changement pour l'entreprise doit être analysée afin de ne pas la mettre en péril. Il existe différentes méthodes d'aide à la prise de décision. L'**analyse AFOM (SWOT en anglais)** est une méthode reconnue. Elle se présente sous la forme d'un tableau de 2 sur 2 avec verticalement, l'incidence (positive ou négative) sur le domaine d'activité stratégique et horizontalement, l'origine (interne ou externe) des facteurs. Les cases obtenues font alors référence au 4 points de l'analyse :

- Atouts (*Strengths*) : quelles sont les forces de l'entreprise qui permettraient d'atteindre l'objectif visé ;
- Faiblesses (*Weaknesses*) : quels sont les facteurs de l'entreprise qui l'empêcheraient d'atteindre l'objectif visé ;
- Opportunités (*Opportunities*) : quels sont les gains potentiels pour l'entreprise ;
- Menaces (*Threats*) : quels sont les risques pour l'entreprise.

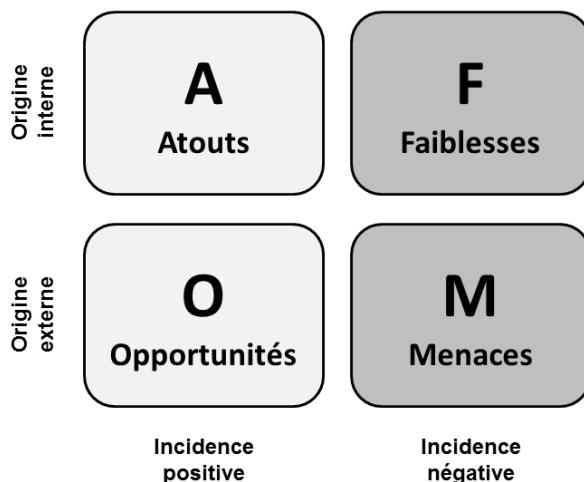


Illustration 23 : analyse SWOT/AFOM

De trois à cinq facteurs sont à lister de manière hiérarchique (importance), dans chaque case. La vue d'ensemble ainsi créée permet de prendre une décision en toute connaissance de cause.

4.1.3 La stabilisation d'une entreprise

Cette étape marque la maturité de l'entreprise en forme de développement de produits aboutis. L'entreprise fonctionne selon les valeurs qui ont été définies. La rentabilité amène une stabilité financière.

Lors de cette période, l'entreprise doit maintenir la qualité par un **système de contrôle**³² adéquat (qualité du produit, retours clients, répercussions environnementales, etc.).

La stabilité n'est à ne pas confondre avec l'immobilisme. La vie d'un produit étant très variable, il est également nécessaire de garder un œil sur la concurrence et que le produit corresponde toujours à un besoin (demande du marché).

La recherche et le développement (R&D) permettent d'anticiper les changements et l'avenir. Les travaux de R&D ont été définis et codifiés³³ par l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE). Ils englobent les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. Les activités R&D sont :

- la **recherche fondamentale** se charge de développer les connaissances théoriques. Cela répond à la question « comment ça fonctionne ? » ;
- la **recherche appliquée** identifie les possibilités d'utilisation de la recherche fondamentale de manière pratique. Cela répond à la question « quoi faire avec cela ? » ;
- le **développement expérimental** (est une partie du processus de développement d'un produit) cherche à améliorer ou trouver de nouveaux procédés pour un produit existant.

³² Normes ISO

³³ Manuel de Frascati 2015, OCDE

4.1.4 Le déclin d'une entreprise

Les valeurs sociales, culturelles et les besoins (demande du marché) changent. Plus le marché est stable (produit connu et maîtrisé), plus la concurrence est rude (copies, perte des brevets, etc.). Des ressources spécifiques peuvent également s'épuiser. Ainsi, tôt ou tard, les produits/services perdent leur utilité et/ou leur rentabilité.

Des situations trop confortables peuvent également induire des erreurs de gestion. De même, des entreprises gérées de manière trop centralisées peuvent ne pas survivre à un départ ou à un changement de direction.

Le déclin déclenche souvent une crise de sens ou une confusion concernant les valeurs de l'entreprise. La perte de créativité, de loyauté et du personnel compétent sont des conséquences naturelles de ce genre de crise. Ceci mène dans un très court terme à la période critique.

4.1.5 Les phases critiques de la vie d'une entreprise

Lorsqu'une entreprise passe par une phase critique, il est primordial que les membres de sa Direction prennent leurs responsabilités et qu'ils aient le courage de prendre des décisions aussi difficiles soient-elles. La "Direction" est d'ailleurs un mot bien choisi qui laisse entendre ce que les collaborateurs attendent d'une hiérarchie : un sens, une ligne, une direction. C'est dans les tempêtes que l'on reconnaît les meilleurs capitaines.

Si le problème vient de l'externe (la clientèle se détourne du ou des produits), les options pour une entreprise sont notamment : cessation d'activité, redimensionnement (downsizing), renouvellement ou changement d'orientation.

Si le problème vient de l'interne (manque de rentabilité), une option possible est la **restructuration**.

Une restructuration ne signifie pas forcément licenciement. L'analyse des processus doit aboutir à une **matrice TCR** (tâches, compétences, responsabilités) qui met en évidence les doublons et les inégalités dans la répartition des forces de travail. Une restructuration peut ainsi juste faire gagner en rentabilité en trouvant des synergies nouvelles à l'interne et en réorganisant les équipes dans une dynamique de changement positive.

4.1.6 La disparition d'une entreprise

La cessation d'activité termine la vie d'une entreprise. Elle peut avoir différentes raisons et donc différents règlements : fermeture ou faillite. La procédure de fermeture (Code des Obligations, CO, art 736 et suivants) diffère selon la forme juridique de l'entreprise (SA, SàRL, etc.).

Dans le cas d'une entreprise individuelle, la fermeture consiste simplement à **radier l'entreprise du registre du commerce**, à condition qu'elle y soit inscrite. Pour ce faire, l'entrepreneur doit contacter le registre du commerce concerné et déposer une demande de radiation en mentionnant le motif. La procédure juridique de fermeture d'une société comprend en général trois étapes:

1. **La dissolution.** Fin légale de la société. Cette étape intermédiaire doit être inscrite au registre du commerce.
2. **La liquidation.** Opération consistant à vendre tous les biens de la société et à payer ses dettes sociales avec le montant ainsi obtenu. Cette étape peut dans certains cas, durer plusieurs années.
3. **La radiation.** Suppression finale du nom de la société du registre du commerce.

Une **faillite** est un acte juridique pour une entreprise surendettée qui ne peut plus payer ses dettes. La procédure a pour objectif de rembourser au mieux les créanciers avec la liquidation des biens :

Le juge compétent convoque le débiteur et les créanciers, puis en cas de constatation de dettes existantes, déclare la faillite. Une faillite est communiquée au registre du commerce et publiée dans la Feuille des avis officiels (FAO) et dans la Feuille officielle suisse du commerce. L'office des poursuites et des faillites procède à un inventaire des biens saisisables du failli, qui sont liquidés pour rembourser les créanciers. En cas de défaut de biens, si aucun créancier ne demande la poursuite de la procédure, le juge procède à la clôture de la faillite. Les créanciers reçoivent un acte de défaut de biens précisant le montant qui leur reste dû. Les personnes morales doivent cesser leur activité et sont radiées du registre du commerce au terme de la procédure de faillite. Il est possible d'éviter la faillite par le biais d'un arrangement (concordat) si le débiteur et les créanciers parviennent à un accord.

Si la disparition d'une entreprise a un volet technique et juridique assez clair, il ne faut pas négliger le personnel humain qui est touché. Depuis 2014, les entreprises de plus de 250 employés sont tenues par le code des obligations de négocier un **plan social** en cas de licenciement.

4.2 Les aspects juridiques



Les personnes astreintes à l'obligation de servir ne doivent pas être discriminées ou malmenées du fait de leur contribution forcée (légale) à la politique de sécurité du pays.

Le droit du travail, privé ou public (voir chapitre 4.2.1), couplé avec la législation en matière de protection civile (voir chapitre 4.2.2) cadre les responsabilités, les droits et les devoirs de l'employé comme de l'employeur.

4.2.1 Le droit du travail en général

Les règles en droit du travail sont différentes entre une entreprise privée (voir chapitre 4.2.1.1) et une administration publique (voir chapitre 4.2.1.2).

La durée du contrat liant un **professionnel** à son employeur dépend de la situation. On parle de contrat à durée déterminée (CDD) et de contrat à durée indéterminée (CDI). C'est aux parties contractantes de décider si elles veulent conclure un contrat à durée déterminée ou indéterminée. Les CDD sont conclus en particulier lorsque la durée de l'engagement est fixée dès le départ pour des raisons internes à l'entreprise, par exemple pour la réalisation de projets, pour des remplacements pendant une absence ou une maladie impayée de longue durée ou pendant les congés de maternité.

Les CDD offrent à l'employeur comme à l'employé des avantages, mais aussi des inconvénients. Un CDD n'est normalement pas résiliable, le contrat prenant fin à l'expiration de la durée convenue. Les motifs de résiliation sont la rupture irrévocable du lien de confiance (d'une côté comme de l'autre) ou une annulation anticipée réglée par un contrat. Attention, les CDD à la chaîne ne sont pas légaux, tant que l'employeur cherche avec de tels manœuvres à contourner les clauses de protection impératives des CDI, telles que la protection contre les licenciements en cas de maladie ou d'accident ou l'obligation du maintien de salaire.

Les conditions sont réglées dans un contrat individuel de travail (CIT). Ce contrat peut faire référence à une convention collective de travail (CCT) lorsque les partenaires de la branche (syndicats ou représentants du personnel et représentants des employeurs) sont arrivés à un compromis.

4.2.1.1 Le droit du travail en droit privé

Les **droits et devoirs d'un employé** sont réglés par le droit des obligations complétant le code civil (CO, RS n°220), la loi sur le travail (LTr, RS n°822.1), ses ordonnances (OLT) et l'ordonnance sur la prévention des accidents (OPA, RS n°832.30).

Le travailleur est tenu d'effectuer avec soin le travail confié par l'employeur et de sauvegarder ses intérêts légitimes, notamment en prenant garde d'utiliser les moyens mis à sa disposition avec diligence (art. 321a al. 1 et 2 CO). Il a l'obligation de fournir personnellement le travail (art. 321 CO), de prévenir tout dommage dans son exécution. Il doit préserver la réputation de l'entreprise.

Il est tenu par un devoir de fidélité (art. 321a al. 3 CO) et doit respecter les secrets de fabrication et d'affaires, même après la fin des rapports de travail (art. 321a al. 4 CO). Il doit restituer immédiatement à l'employeur les sommes d'argent qu'il perçoit dans l'exécution de son travail (art. 321b al. 1 CO), ainsi que tout ce qu'il produit (art. 321b al. 2 CO).

Il peut être tenu d'effectuer des heures supplémentaires, dans la mesure où il peut s'en charger et où les règles de la bonne foi permettent de lui demander d'en faire (art. 321c CO). Le **travail supplémentaire** est constitué par les heures de travail effectuées au-delà de l'horaire hebdomadaire contractuel (Loi sur le travail (LTr), maximum 45 h ou 50 h pour les professions artisanales et manuelles). Le travail supplémentaire doit être exceptionnel. Il peut être limité par l'employeur. Les **heures supplémentaires** sont exigées par l'employeur dans le but de préserver les intérêts de l'entreprise. Les heures supplémentaires doivent être reprises en congé ou compensées financièrement à l'exception des cadres avec une fonction dirigeante élevée.

Le travailleur est tenu de suivre les directives de l'employeur en matière de protection de la santé (art. 10 OLT3 et art. 11 OPA).

Le travailleur répond du dommage qu'il cause à l'employeur intentionnellement ou par négligence (art. 321e al. 1 CO).

La mesure de la diligence du travailleur s'apprécie en fonction du contrat, en tenant compte du risque professionnel, de l'instruction ou des connaissances nécessaires pour fournir le travail promis, ainsi que des aptitudes du travailleur que l'employeur connaît ou aurait dû connaître (art. 321e al. 2 CO).

Le travailleur a droit à recevoir son salaire à la fin de chaque mois (art. 323 al. 1 CO). Il a également droit au respect de sa personnalité, de son intégrité, de sa sphère privée, de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de l'ensemble des autres droits que lui confèrent le contrat de travail individuel, la convention collective de travail, le contrat-type de travail ou la loi (art. 6 LTr, art. 2 OLT3, art. 328 CO).

Concernant **l'obligation de servir dans la protection civile**, des questions liées au droit du travail se posent tant aux employeurs qu'aux travailleurs, notamment quant au versement du salaire, à la résiliation du contrat de travail et à la réduction éventuelle de la durée des vacances.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie a édicté un aide-mémoire sur la protection des rapports de travail en cas de service militaire, de protection civile et de service civil qui résume les points principaux :

- **Devoir d'annonce** : L'employé est tenu d'annoncer à son employeur au plus vite les dates de ses services. Il doit également le renseigner sur les conditions de son engagement auprès de la PCi (groupe d'alarme, formation complémentaire, formation de cadre, etc.)
- **Versement du salaire** : Le principe de base est que l'employeur a l'obligation de verser au travailleur qui est empêché de travailler parce qu'il doit accomplir un service de la protection civile, le 80% de son salaire reçu avant la période de service, ceci durant une période limitée.
Les personnes servant dans la protection civile ont droit à une allocation pour perte de gain durant la période de service (loi fédérale du 25 septembre 1952 sur le régime des allocations pour perte de gain en faveur des personnes servant dans l'armée, dans le service civil ou dans la protection civile).
Lorsque l'allocation pour perte de gain couvre moins de 80% du salaire obtenu avant le début du service, l'employeur est tenu de verser au travailleur, durant une période limitée, la différence entre l'allocation pour perte de gain et les 80% du salaire; cependant l'employeur n'a pas de salaire à verser, lorsque les rapports de travail, prévus pour une durée indéterminée, n'ont pas duré plus de 3 mois au moment du début du service (art. 324a, al. 1 et 324b, al. 2 CO).
Par contre, lorsque l'allocation pour perte de gain couvre 80% ou plus du salaire obtenu avant le début du service, l'employeur ne doit pas verser de salaire (art. 324b, al. 1 CO).
Les dérogations contractuelles en faveur du travailleur sont réservées, de même que les dérogations lui garantissant des avantages au moins équivalents.

- **Protection contre la résiliation du contrat de travail :** Lorsque le temps d'essai est écoulé, l'employeur ne peut résilier le contrat pendant la période de protection civile. Si le service dure plus de 12 jours, l'employeur ne peut résilier le contrat durant une période s'étendant à 4 semaines avant et 4 semaines après l'accomplissement dudit service (art. 336c, al. 1, litt. a CO). Une résiliation par l'employeur pendant la période interdite est nulle, c'est-à-dire qu'elle est également sans effet lorsque ce délai de protection est écoulé. Si le congé a été donné par l'employeur avant la période interdite et si le délai de résiliation n'a pas encore expiré au début de la période interdite, ce délai de résiliation est suspendu pendant la période interdite et ne continue à courir qu'après la fin de cette dernière (art. 336c, al. 2 CO). Au cas où le délai de résiliation ainsi prolongé ne coïncide pas avec un terme ordinaire (fin d'un mois), ce délai est prolongé sans autre jusqu'au prochain terme possible (art. 336c, al. 3 CO). Après le temps d'essai, le travailleur qui doit se charger de l'activité d'un supérieur ou de l'employeur lui-même, parce que l'un d'eux doit accomplir un service militaire, de la protection civile ou du service civil, ne peut pas résilier le contrat pendant une période interdite de même durée (voir ch. 41; art. 336d CO). Dans ce cas, la période interdite a les mêmes effets pour le travailleur que ceux énoncés au chiffre 41 pour l'employeur (un congé donné par le travailleur pendant la période interdite est nul et le délai de résiliation est interrompu par la période interdite lorsque le congé a été donné avant que celle-ci ne commence). La résiliation immédiate du contrat pour de justes motifs par l'employeur ou le travailleur (art. 337ss. CO), ainsi que la résolution du contrat par un accord entre les parties ne tombent pas sous le coup des prescriptions sur la protection en matière de résiliation.
- **Réduction de la durée des vacances en raison du service de la protection civile :** La durée légale des vacances pour une année de service peut être réduite par l'employeur lorsque le travailleur a été empêché pendant un certain temps d'accomplir son travail sans faute de sa part, aussi parce qu'il devait remplir des devoirs imposés par la loi (notamment le cas d'un service de la protection civile). L'employeur jouit du même droit de réduire les vacances en cas d'absence du travailleur due à la maladie, à un accident ou à l'accomplissement d'une fonction publique (art. 329b CO).

Si la durée de l'empêchement de travailler provoquée par l'obligation du travailleur d'accomplir un service de la protection civile n'est pas supérieure à un mois, l'employeur n'a pas le droit de réduire la durée des vacances (art. 329b, al. 2 CO). Si l'empêchement de travailler dure plus d'un mois, l'employeur peut réduire les vacances d'un douzième pour une absence de deux mois complets, de deux douzièmes pour une absence de trois mois complets, et ainsi de suite (art. 329b, al. 1 CO). Les parties peuvent déroger aux prescriptions concernant la réduction des vacances (art. 329b, al. 2 CO) seulement en faveur du travailleur (art. 362 CO).

4.2.1.2 Le droit du travail en droit public

Les règles en droit du travail sont différentes entre l'administration cantonale vaudoise et une autre entité de droit public, comme par exemple une organisation régionale de protection civile.

Les **collaborateurs de l'Etat de Vaud** sont engagés par un contrat de droit administratif.

Sauf exception mentionnée dans la Loi sur le personnel, la Loi sur le travail ou le Code des obligations ne s'appliquant pas à l'Administration cantonale vaudoise, les règles applicables au personnel sont contenues dans :

- La loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers)
- Le règlement d'application (RLPers)

Les droits et devoirs d'un employé de l'état sont très similaires à ceux d'un contrat de droit privé :

- **Devoir d'annonce** : identique au droit privé.
- **Versement du salaire** : En cas d'absence pour un service de protection civile, les employés ont droit à l'entier du salaire. En cas de service d'avancement au sens de la législation fédérale, le salaire est réduit de 10% pour les employés ayant charge de famille et de 25% pour les autres employés. Ces réductions de salaire ne sont opérées que pour le temps de service qui excède ou qui ne coïncide pas avec les vacances.

Les allocations prévues par la loi fédérale sur le régime des allocations pour perte de gain en faveur des personnes astreintes à la protection civile sont acquises à l'Etat jusqu'à concurrence du salaire versé.

Le paiement du salaire est subordonné à un temps de redevance après le dernier service accompli, à défaut de quoi le collaborateur sera appelé à rembourser prorata temporis la différence entre le salaire reçu et les allocations encaissées par l'Etat de la Caisse de compensation. (art. 60 du règlement d'application de la loi du 12 novembre 2001 sur le personnel de l'Etat de Vaud (RLPers-VD) ; RSV 172.31.1).

- **Réduction de la durée des vacances en raison du service de la protection civile**: Dès que les absences (maladie, accident, service militaire ou civil) dépassent au total soixante jours par année civile, cela entraîne une réduction des vacances de 1/12e par mois complet d'absence dès et y compris le deuxième mois d'absence. (art. 65 RLPers-VD).

En principe, le **personnel des ORPC** est engagé par contrat écrit de droit public pour une durée déterminée ou indéterminée.

Les rapports de travail sont régis, normalement, par les statuts du personnel de l'ORPC. Les articles 319 et suivants du code des obligations peuvent s'appliquer à titre de droit supplétif.

La loi d'exécution de la législation fédérale sur la protection civile (LVLPCi, RS 520.11) ainsi que les règlements de la Protection civile vaudoise comprennent différents articles touchant à l'engagement, aux droits et aux devoirs des professionnels des ORPC.

4.2.2 Le droit touchant les personnes astreintes

Ce chapitre traite exclusivement des règles de protection civile touchant les personnes astreintes.

4.2.2.1 L'obligation de servir

Un **astrent** est soumis à l'obligation de servir légale. Les conditions relatives à l'obligation de servir sont réglées légalement (voir chapitre 4.4.5).

N°	Question	Réponses
1	Combien d'années dure l'obligation de servir pour un astreint ou un spécialiste ?ans ou.....jours
2	Combien d'années dure l'obligation de servir pour un sous-officier ?ans ou.....jours
3	Combien d'années dure l'obligation de servir pour un officier ?	Jusqu'à.....ans

...les réponses sont dans la loi fédérale sur la protection de la population et sur la protection civile (LPPCi, RS n° 520.1) !

Les astreints de protection civile sont, comme les personnes jugées "double inapte", soumis à la **taxe d'exemption** de l'obligation de servir à l'armée. Par contre, chaque jour de service (JS) de protection civile effectué permet de réduire celle-ci.

N°	Question	Réponses
4	Comment se calcule la taxe d'exemption ?% du revenu soumis Minimum..... frs
5	Peut-on diminuer sa taxe d'exemption si l'on fait service dans la protection civile ? De combien est cette réduction ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non -..... % par JS accomplis
6	Jusqu'à quand un astreint est-il soumis à la taxe d'exemption ?ansJS accomplis

...les réponses sont dans la loi fédérale sur la taxe d'exemption de l'obligation de servir (LTEO, RS n° 661) !

4.2.2.2 Les droits et devoirs durant le service

Une fois engagé à la protection civile, le milicien, qu'il soit **astreint ou volontaire**, est soumis à un certain nombre de droits, mais également à des devoirs. Ces informations se trouvent dans les bases légales fédérales ainsi que dans les règlements et les directives du canton.

N°	Question	Réponses
1	Quels sont les droits du membre de la protection civile ?	
2	Quels sont les devoirs du membre de la protection civile	

...corrections en commun lors du cours



En droit de la protection civile, il n'existe pas un droit aux vacances et les **horaires** de service sont théoriquement sans limite. Le service est tenu d'accorder à l'astreint des heures de repos en suffisance pour garantir qu'il puisse accomplir ses missions en toute sécurité.

Les congés ou l'absence à un service se déduisent simplement du nombre de jours prévus (convocation). Seuls les jours réellement effectués sont soldés.

4.3 La comptabilité

La comptabilité³⁴ suit certains principes généraux afin d'être lisible, utile et pertinente :

- Enregistrement des flux financiers : chaque mouvement financier de l'entreprise donne lieu à une écriture ;
- Documentation des écritures comptables : chaque écriture comptable est justifiée au moyen d'une pièce comptable (facture, quittance, avis bancaire, etc.). La documentation doit être conservée par l'entreprise durant **10 ans**.
- Indépendance des exercices comptables : un exercice comptable dure en général une année civile. Les exercices doivent être totalement indépendants les uns des autres.
- Reflet de la réalité : la comptabilité doit correspondre à la réalité économique de l'entreprise. Une tentative de masquer la réalité est considérée comme frauduleuse.
- Comptabilité à partie double : toute écriture comptable passée dans un compte doit avoir une contrepartie dans un autre compte.

Le document initial sur lequel la comptabilité d'une entreprise doit s'appuyer est le **budget**. Le budget représente la façon la plus efficace de :

- contrôler la trésorerie ;
- garantir le financement des engagements ;
- prendre des décisions fiables ;
- investir dans de nouvelles opportunités au moment approprié.

Il est établi sur la base de planifications réalistes :

- ventes projetées ;
- coûts directs des produits/services ;
- coûts fixes de l'entreprise (frais généraux) : loyers, personnel, charges, transports, assurances, etc.

³⁴ lacompta.ch

Le **bilan** est un des documents essentiels de la comptabilité. Il présente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. On y trouve les informations sur :

- ce que possède l'entreprise (ce qu'elle a acheté avec l'argent à disposition) = ACTIFS ;
- l'origine de l'argent à disposition de l'entreprise (prêts, capital investi) = PASSIFS.

Dans un bilan, le total des ACTIFS est toujours égal au total des PASSIFS.

Une entreprise ne peut pas modifier son bilan à chaque entrée ou sortie d'argent. C'est la raison pour laquelle, on note ces changements dans des **comptes actifs** (où est l'argent : véhicules, outillage, infrastructure, caisse, banques, créances, stock, investissement) ou **passifs** (d'où vient l'argent : fournisseurs, dettes, hypothèque, capital investi par le propriétaire).

Les flux sont enregistrés dans différents **comptes**. On y retrouve notamment les comptes de gestion desquels se reflètent l'activité de l'entreprise :

- compte de charge (gestion) : biens consommés (loyers, salaires, fournitures de bureaux, essence, etc.) ;
- compte de produit (gestion) : argent engendré (honoraires, intérêts, etc.) ;
- compte privé : retraits du propriétaire à des fins privées ;
- compte transitoire : permet de justifier un compte de gestion en comptabilisant les actifs transitoires (créances) et les passifs transitoires (dettes) ;
- compte d'amortissement : perte de valeur d'un actif au cours du temps. En amortissement direct, il suffit de comptabiliser la charge et de diminuer la valeur de l'actif correspondant. Pour un amortissement indirect (garder dans le bilan la valeur d'acquisition des actifs), on corrige la valeur en utilisant un compte actif négatif ;
- compte de provision : comptabilisation de charges probables.

4.3.1 Le financement des ORPC

Une ORPC est une "entreprise" appartenant à une association de communes. Son financement est réglé par le comité directeur de l'association intercommunale (CODIR) qui valide le budget et engage les dépenses prévues (art 13, LVLPCi).

L'ORPC étant un organisme politique, ses dépenses doivent être équilibrées par des recettes correspondantes.

Le budget tient compte des subventions cantonales (budget du SSCM) et du financement du Fonds cantonal de la protection civile pour les jours de service effectués.

La subvention versée par le SSCM ne doit en aucun cas couvrir les différents frais du personnel professionnel. Les frais imposés au personnel professionnel par l'exécution du travail et les frais engagés en dehors du lieu de travail sont remboursés par l'employeur selon le code civil suisse (art 327 CO).

Les comptes sont soumis à l'examen et au visa du Département cantonal en charge de la protection civile.

4.3.2 La comptabilité du service

Chaque service fait l'objet d'une comptabilité ad hoc. Celle-ci est effectuée avec le programme officiel. La comptabilité des cours est tenue par le **comptable** de la compagnie. Elle est contrôlée et validée par le commandant de compagnie (respectivement par le **commandant du cours**).

La comptabilité comprend les frais de service directs liés au cours en question : les repas, les pauses, les soldes, le logement, les indemnités pour le médecin de cours, la visite sanitaire d'entrée, les transports, la blanchisserie, les intervenants externes, les frais des exercices, les consommables des outils et véhicules, etc.

Dans le cas d'une intervention en faveur de la collectivité, les frais des consommables sont à la charge du demandeur de la prestation.

Le responsable de la tenue des comptes a l'obligation de fournir pour la comptabilité une **liste des participants et du contrôle des jours de service** issue du programme officiel. Elle est considérée comme une pièce comptable. De base, seules les personnes soldées figurent sur cette liste.

Le **personnel professionnel** peut apparaître dans cette liste sans solde et sans APG. Les jours de service effectués par le personnel professionnel sera déduit du total des jours sur la demande de participation financière.

Pour les services d'instruction en compagnie organisés par l'ORPC, la **période comptable** correspond à la durée du service comprenant le rapport préparatoire, le cours de cadres et le cours de répétition. Pour les services d'instruction en détachement organisés par l'ORPC (entraînement, cours par spécialités, etc.), la période comptable correspond à une année civile soit du 1er janvier au 31 décembre. Les événements ponctuels comme les rapports annuels comprennent une période comptable d'un seul jour.

Les cadres engagés dans un service peuvent faire une demande d'**avance de fonds** à l'office pour les raisons suivantes : achats de biens de consommation dans un commerce qui n'est pas sous contrat avec l'ORPC, achats de service dans un commerce qui n'est pas sous contrat avec l'office, réserve financière en cas de service à l'extérieur, frais d'exercices à payer en espèces, etc.

Le commandant, par sa **signature**, confirme avoir consulté les chiffres clés comptables tout en signant toutes les pièces comptables et le récapitulatif du décompte du service, la liste des participants du service et la demande de participation financière. Le comptable atteste par sa signature l'exactitude de toutes les clôtures, pièces et autres décomptes. Les signatures doivent être apposées à la main, à l'encre ou au stylo à bille.

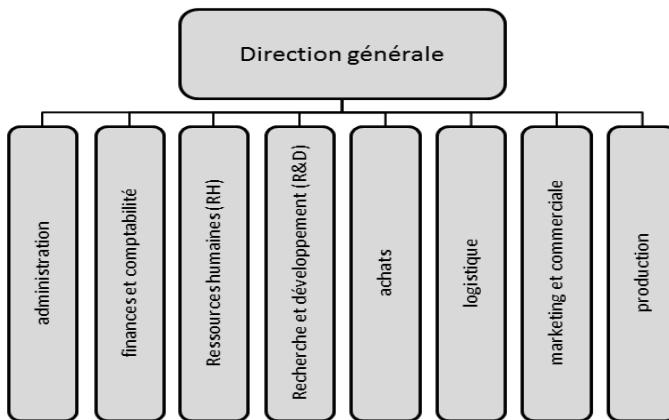
Les frais engagés par les services d'instruction sont financés par le canton (budget du SSCM) et par le fonds cantonal de la protection civile de manière paritaire selon les art. 61 et 62 du RIIPCi. Chaque service fait l'objet d'une **demande de financement et de subventionnement** au service en charge de la protection civile.

Le récapitulatif du décompte de service, la liste des participants avec les jours de service et la demande de participation financière sont à transmettre au service en charge de la protection civile dans le délai imparti pour paiement de la subvention.

4.4 La gestion des ressources humaines

Le personnel est une ressource et non une charge ou un centre de coût. Le domaine des ressources humaines (RH) doit administrer, mobiliser et développer le personnel. C'est un domaine transverse qui n'est pas opérationnel. La conduite du personnel à proprement parler (donner des missions) est du domaine exclusif des cadres dirigeants.

Les ressources humaines d'une entreprise ou de l'administration peuvent être regroupées en différentes fonctions :



Les fonctions de direction dans une entreprise sont : Directeur général (DG, *CEO Chief Executive Officer*) et chef ou responsable de département. Les dénominations varient énormément d'une entreprise à l'autre, surtout en fonction de son statut à l'international. Dans une société d'actionnaires, on retrouve en plus un conseil d'administration avec un président qui fait le lien entre le DG et les actionnaires.

Les fonctions de direction dans l'administration vaudoise sont : chef de département (conseiller d'Etat), chefs de service, chefs de division, chefs de section. Chaque canton a sa propre dénomination.

Pour une ORPC vaudoise, la direction est partagée entre la division protection civile du service de la sécurité civile et militaire, et les assemblées de communes représentées dans les comités de direction (CODIR), en fonction des tâches dévolues légalement à chacun.

4.4.1 L'engagement

Les centres de **recrutement** du Département de la Défense, Protection de la population et des Sports (DDPS) sont chargés de recruter les citoyens soumis à l'obligation de servir, à l'aide de quatre tests et examens :

- Examen médical : santé physique ;
- Examen psychologique : santé mentale et capacité cognitive ;
- Test de fitness (TFR) : capacité physique ;
- Contrôle de sécurité relatif aux personnes (CSP) : dangerosité.

Les résultats obtenus définissent l'aptitude à servir :

- **Apte au service militaire.** Les astreints servent ensuite dans les rangs de l'armée ou effectuent un service civil ;
- Inapte au service militaire, mais **apte au service de protection civile.** Les astreints servent dans les rangs de la protection civile ;
- Inapte au service militaire et au service de protection civile (**double inapte**).

Les personnes peuvent servir à la protection civile de manière **volontaire** :

- Les anciens astreints de protection civile ayant été libérés de leurs obligations pour raison d'âge (40+) ;
- Les militaires et civilistes (service civil) ayant été libérés de leur obligation de servir ;
- Les femmes dès l'âge de 20 ans ;
- Les étrangers résidant en Suisse dès l'âge de 20 ans ;
- Les personnes désirant rejoindre un care team (cellule psychologique).

Les volontaires s'engagent pour un minimum de 3 ans et avec les mêmes devoirs que les astreints. L'âge limite est de 65 ans révolus.

De par le système de l'obligation de servir, la protection civile ne maîtrise pas le recrutement de ses astreints. En effet, celui-ci dépend de la natalité et du taux de double-inaptes couplé avec les besoins de l'armée. Le profil de prestations et les structures dépendent donc grandement du nombre d'astreints recrutables.

L'**engagement d'un professionnel** doit lui, par contre, toujours être établi sur des tâches bien définies à accomplir.

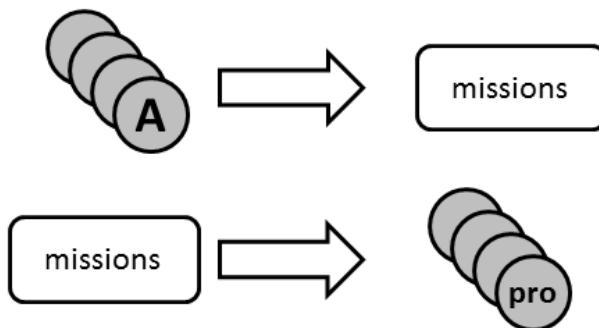


Illustration 24 : recrutement des astreints et des professionnels

L'engagement d'un professionnel peut suivre la procédure suivante :

1. établissement du **cahier des charges** : les tâches (missions), la position hiérarchique (subordination) et les conditions (salaire) doivent être définies de manière claire, afin d'établir le profil recherché. Attention, le profil doit être cohérent (éviter : âge 25 ans avec 15 ans d'expérience) et les conditions doivent correspondre au marché ;
2. mise en **postulation** : la recherche peut être ouverte en interne, en externe ou au deux. Une description rapide des tâches ainsi que du profil recherché permet d'éviter une multitude de postulations inadéquates. L'annonce doit donner un contact qui puisse renseigner plus en détails les personnes intéressées. Un délai correct est donné pour l'envoi des dossiers. Les pièces demandées (CV, lettre de motivation, etc.) ainsi que leur forme sont également définis (papier ou numérique, lettre manuscrite ou dactylographiée) ;
3. triage des **dossiers** reçus : pour une plus grande équité les dossiers peuvent être vus et notés indépendamment par plusieurs personnes avant de faire une synthèse en commun. Il devrait s'en dégager des cas clairs (positifs ou négatifs) ainsi que des cas à discuter. Au final, la décision se fait sur le nombre d'entretiens que l'on veut/peut faire. Les dossiers clairement négatifs peuvent être renvoyés directement. Les autres doivent être gardés jusqu'à la fin de la procédure au cas où la perle rare ne serait pas dans le premier wagon ;

4. **entretien** : la rencontre avec le candidat est un élément clé de la procédure d'engagement. C'est donc un exercice très délicat autant pour le recruteur que pour le candidat.
Un entretien demande énormément d'énergie à un candidat; ce qui détermine la durée maximale de celui-ci. Si une durée de 30 à 45 minutes convient dans la plupart des cas, on ne devrait en aucun cas dépasser 1h30.
Il est inutile de conduire un entretien en trop grand nombre. Cela induit inutilement un trop grand stress au candidat. Un représentant de l'entreprise (en général les RH), le responsable de l'entité ainsi que le supérieur hiérarchique direct suffisent. L'entretien se déroule en 3 phases :
 - a) l'introduction : elle sert à mettre en confiance le candidat, à lui présenter les personnes présentes, à lui expliquer le déroulement de l'entretien. Une présentation de l'entreprise doit permettre au candidat de répondre à toutes ses questions concernant l'environnement de travail ;
 - b) les questions : pour initier cette partie, on demande en règle générale au candidat d'expliquer son CV de manière plus détaillée. Les questions, ensuite, ne doivent pas être personnelles afin de ne pas faire de discrimination. Il est également difficile de demander au candidat de se projeter dans des cas réels auxquels l'entreprise doit faire face car celui-ci ne connaît pas toutes les données en jeu. On peut, par contre s'intéresser aux succès que le candidat a eus dans son milieu professionnel et voir si les valeurs de l'entreprise lui correspondent ;
 - c) la fin de l'entretien : les questions plus techniques (salaire, horaires, conditions, etc.) terminent cette rencontre. La suite de la procédure (délai de réponse, rendez-vous, deuxième entretien, etc.) est ensuite communiquée si le candidat décide de maintenir sa postulation.
5. **mise en situation** (assessment) : afin de confirmer les impressions de l'entretien, il est utile de confronter les dires à des faits plus concrets par une immersion dans l'entreprise (stage) ou par un exercice pratique (assessment).

4.4.2 La gestion des salaires

Un **militaire** ne reçoit pas de salaire, mais une **soldes** et des **indemnités**. Cette appellation vient du latin solidus qui était une monnaie durant l'empire romain. Il est intéressant de savoir que l'armée romaine a un temps touché sa « soldes » en sel (salarium) qui est à l'origine du mot salaire. La solde de l'astreint est une indemnisation pour le service accompli. Elle n'est pas soumise à des charges sociales mais doit être déclarée aux impôts.

Un **professionnel** touche un **salaire**. Celui-ci est soumis aux charges sociales. Il est intéressant de constater que pour calculer le coût d'un professionnel, il faut facilement multiplier son salaire net par 1.5.

Les charges sont l'assurance vieillesse et survivants (AVS), l'assurance invalidité (AI), l'assurance perte de gain (APG), l'assurance chômage (AC), les allocations familiales (AF), les prestations complémentaires cantonales pour famille (PC famille), l'assurance accident professionnelle et non-professionnelle (LAA), la prévoyance professionnelle (2^{ème} pilier).

charge	%	% employeur	% employé	coût
mon salaire				
AVS				
AI				
APG				
AC				
AF				
PC famille				
LAA				
2^{ème} pilier				
frais				
total				

Les réponses sont à chercher sur son certificat de salaire !

4.4.4 Les assurances

Durant un service de protection civile, y compris les trajets avant l'entrée en service et après le licenciement, les astreints sont assurés maladie et accident auprès de l'**assurance militaire**.

Les spécificités de cette couverture d'assurance maladie/accident sont décrites dans la loi sur l'assurance militaire (LAM, RS n° 833.1). Un professionnel de la protection civile est couvert par l'assurance militaire, le temps de sa prestation au sein d'un service reconnu, au même titre que des conférenciers, intervenants externes ou figurants. Dans le cadre de son activité courante, hors service de protection civile, un professionnel est assuré maladie auprès de sa caisse privée.

L'**assurance accident** est financée par l'employeur (Loi fédérale sur l'assurance accident (LAA), obligatoire pour les travailleurs avec plus de 8 heures hebdomadaires). L'employeur peut exiger une participation de l'employé pour les accidents non-professionnels.

Durant l'absence d'un employé, l'employeur est tenu de continuer à verser le salaire sur une certaine durée. La durée dépend du taux d'activité et de l'ancienneté de l'employé. En Suisse romande, cette durée est définie par l'échelle dite « bernoise ». La diminution du salaire est progressive. Le salaire reste initialement à 100% puis diminue à 80%. Au-delà d'une certaine durée d'absence, le contrat de travail s'éteint. Si la personne ne peut toujours pas reprendre une activité, c'est la caisse de pension qui versera une rente d'invalidité voire l'assurance invalidité (AI).

L'**assurance perte de gain** est donnée du fait que l'astreint doit être sorti de son monde professionnel pour accomplir son devoir (obligation de servir). Un professionnel de la protection civile, en tant qu'employé d'une autorité cantonale ou communale responsable de la PCi, ne peut pas toucher d'APG dans son cadre professionnel (art 1, LAPG, RS n°834.1).

L'assurance perte de gain est principalement dédiée à l'employeur qui peut, le temps d'un service ou d'un congé maternité, suppléer à l'absence de son collaborateur par un remplacement. Elle permet également à l'indépendant de maintenir son activité durant son absence.

4.4.5 La gestion des carrières

Un cadre est responsable du **suivi de ses subordonnés**. La **recherche de futurs cadres** doit être constante afin de garantir les structures de chaque unité.

Chaque milicien peut prétendre à progresser dans la hiérarchie ou à effectuer des spécialisations. Les principes réglant les carrières se trouvent dans les bases légales fédérales ainsi que dans les règlements et directives du canton (voire chapitre 4.1.1).

N°	Question	Réponses
1	Combien de temps dure une EFB ? Où puis-je trouver cette information ? Combien dure une EFB sur le canton de Vaud ?	Entre et jours(loi)..... (art)jours
2	Combien de temps dure un cours complémentaire pour spécialiste ? Où puis-je trouver cette information ?	Entre et Jours(loi)..... (art)
3	Combien de temps dure un cours de cadres y compris le stage pratique ? Où puis-je trouver cette information ?	Entre et jours(loi)..... (art)
4	Combien de jours de cours de répétition peut-on faire annuellement au maximum ? Où puis-je trouver cette information ?	Entre et jours(loi)..... (art)
5	Combien peut-on effectuer de jours de service au maximum par an ?jours/an

...les réponses sont dans la loi fédérale sur la protection de la population et la protection civile (LPPCi, RS n° 520.1) !

En fonction des lois fédérales et directives cantonales, chacun peut dessiner son propre **plan de carrière** et le suivre :

Âge	Carrière				
	projet	nb JS	effectué	nb JS	total reporté
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					

Entrer les données suivantes : **J info** (journée d'information), **recr** (recrutement), **EFB** (école de formation de base), **RP bat** (rapport préparatoire de bataillon), **RP cp** (rapport préparatoire de compagnie), **CR** (cours de répétition yc CC), **CS** (cours complémentaire spécialiste), **CC** (cours de cadres), **SP** (stage pratique), **CP** (cours de perfectionnement), **E** (entraînements), **I** (interventions).

Si une entreprise n'est finalement pas responsable de l'**évolution professionnelle** de ses employés, ne pas en tenir compte risque de lui faire perdre beaucoup de ressources humaines et financières.

En effet, chaque départ demande l'engagement d'une nouvelle personne. En fonction du poste, la formation et/ou la découverte de l'environnement professionnel, peut demander plusieurs mois, voire plusieurs années avant d'atteindre la rentabilité maximale. Ce coût invisible et difficilement calculable est souvent négligé par les directions. Le **turnover** (rotation du personnel) normal dépend beaucoup du type d'activités et de la pénibilité du travail. Dans certains cas, une entreprise peut de manière consciente avoir un turnover élevé.

S'il existe des personnes qui ne demandent que très peu d'évolution professionnelle (personnes aimant la stabilité avec une grande peur du changement), il existe des personnes qui ne peuvent s'épanouir dans un travail sans défi.

Pour ces derniers, soit le travail offre suffisamment de défis et de renouvellement, soit ils le quitteront une fois la routine installée.

Un cadre doit donc connaître son personnel afin de le gérer au mieux sur la durée. Il doit composer avec les différents caractères et aspirations de son personnel :

- Celui qui veut évoluer mais qui a le temps : la durée idéale dans un poste dépend beaucoup des activités. Une entreprise devrait définir pour chaque poste une durée minimale (formation + période rentable) et maximale (usure, fatigue de l'employé). Une carrière doit être alors prévue et la formation nécessaire dispensée suffisamment tôt (mais pas trop) pour que l'employé passe d'un poste à l'autre de manière la plus fluide possible ;
- Celui qui veut évoluer trop rapidement : certaines personnes veulent évoluer trop vite. Le risque est de l'amener jusqu'à son niveau d'incompétence³⁵ sans le vouloir. De plus, la personne a tendance à coûter à l'entreprise plus que ce qu'elle ne rapporte en termes de rentabilité ;

³⁵ Principe de Peter

- Celui qui ne veut pas évoluer et qui en a la possibilité : certains caractères font que des personnes sont très bien où elles sont. Si la rentabilité reste bonne, un cadre n'a pas de raison de forcer l'employé à évoluer ou à changer de cadre de travail. Attention toutefois au gens qui s'attachent à un poste par confort et qui ne voient pas la dégradation de leurs prestations (distancés par l'évolution ou diminution de la qualité de prestations) ;
- Celui qui ne veut pas évoluer et qui doit le faire : certains postes ont clairement une durée de vie limitée. Dans ce cas, les cadres doivent clairement communiquer sur ce fait dès l'engagement. Des possibilités d'évolution ou de changement doivent alors être prévues pour garder le personnel (ses compétences, son réseau, sa connaissance de l'environnement, etc.) dans l'entreprise.
Un employé dans ce cas doit être accompagné par les RH et des personnes compétentes dans le changement.

La planification de la carrière se fait soit lors d'entretiens spécialement dédiés (**entretiens de carrière**) ou couplés avec les **entretiens d'évaluation**.

Un **bilan de compétences** permet de faire le point sur ses attentes, ses compétences et sur ses aspirations. Il en existe deux types :

- le bilan d'orientation (bilan personnel) qui sert à clarifier sa situation. Lors d'entretiens individuels, on détermine ses intérêts, ses qualités et ses objectifs ;
- le bilan-portfolio de compétences (bilan pour un objectif précis). Il sert à décrire ce qu'on sait faire (compétences) en vue d'une formation continue ou d'un nouveau poste. Ce type de bilan demande un grand investissement en temps et en énergie de la part de celui qui le fait. Fait suffisamment tôt, il permet de faire les formations nécessaires pour accéder à un nouveau poste le moment voulu.

4.5 La santé au travail

Des conditions de travail défavorables peuvent être la cause de problèmes de santé. La prévention des risques pour la santé au travail n'est pas une démarche facultative puisqu'il est de l'obligation de l'employeur d'assurer la protection de la santé des travailleurs (art 6, LTr). Il est d'ailleurs précisé que l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs (art 2, OLT 3).

L'employé est tenu de suivre les directives imposées par l'employeur dans le cadre de la protection de sa santé (art. 10 OLT3 et art. 11 OPA).

Les sources de dangers peuvent venir de paramètres très différents :

- physiques : phénomènes mécaniques, chutes, etc. ;
- chimiques : incendies, explosions, brûlures, etc. ;
- biologiques : virus, bactéries, etc. ;
- radiologiques : rayonnement ionisants, etc. ;
- électriques : champs magnétiques ;
- organisationnelles : stress, surmenage, etc. ;
- psychiques : conflits, émotionnel, etc. ;
- environnemental : climat, animaux, bruits ; etc. ;
- ergonomiques : positions, charges, lumières, etc.

Dans le cadre des activités de la protection civile, une **analyse des risques³⁶** complète a été effectuée. Cela a abouti au **concept de sécurité au travail** (voir chapitre 2.1.9) et au **concept sanitaire**.

³⁶ SUVA, (2008), doc 66099.f "Méthode Suva d'appréciation des risques à des postes de travail et lors de processus de travail"

Une mission permanente de tout cadre doit être dévolue au sujet :

4. **identifier** : reconnaître le ou les dangers ;
5. **prévenir** : aménager l'environnement pour diminuer l'occurrence et/ou les conséquences de l'apparition de cette problématique ;
6. **traiter** : agir de manière consciente et réfléchie en cas d'apparition de cette problématique.

Certains dangers³⁷ peuvent être produits par les cadres, la structure de l'entreprise ou par l'organisation:

- **Mobbing** : la notion de harcèlement moral (mobbing = molester, malmener) a été apportée par Heinz LEYMANN, chercheur en psychologie.
Il le définit comme « l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne ».
Juridiquement, le harcèlement professionnel est un comportement fautif répété (sur une durée d'au moins six mois) individuel ou collectif dont le caractère vexatoire, humiliant ou attentatoire à la dignité, perturbe les conditions de travail, altère la santé physique ou mentale de la personne qui en est victime et compromet son avenir professionnel. Les comportements fautifs peuvent être classés dans cinq catégories :

- Atteintes à la possibilité de communiquer (p. ex. empêcher la personne de s'exprimer, l'interrompre constamment, crier sur elle, retenir l'information) ;
- Atteintes aux relations sociales (p. ex. refuser tout contact avec la personne, ne pas la saluer, l'ignorer, l'exclure, l'isoler) ;
- Atteintes à la réputation (p. ex. ridiculiser la personne, propager des rumeurs à son sujet, se moquer d'elle, l'humilier, proférer des remarques insultantes) ;

³⁷ Secrétariat d'état à l'économie (2016), "Mobbing et autres formes de harcèlement"

- Atteintes à la qualité de vie et aux conditions de travail (p. ex. la personne se voit attribuer des tâches absurdes, inadaptées ou injurieuses, subit des critiques gratuites, est privée des tâches importantes) ;
 - Atteintes à la santé (p. ex. menaces ou violences physiques).
- **Discrimination** : sont considérés comme discrimination les paroles et les actes qui ont pour but de rabaisser ou de défavoriser une personne du fait de son appartenance sociale. L'article 3 de la loi sur l'égalité (LEg) stipule que « Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques, ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique ».
 - **Harcèlement sexuel** : cette forme particulière de harcèlement et de discrimination est spécifiée dans l'article 4 de la loi sur l'égalité entre hommes et femmes (LEg) qui l'explicite : « tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle ». Le harcèlement peut survenir dans le cadre du travail ou à l'occasion d'activités parallèles (festivités organisées par l'entreprise, after-work, etc.). Il peut être le fait de collègues de travail, mais aussi de clients ou de membres d'entreprises partenaires. Il peut s'illustrer par des paroles, des gestes ou des actes, et revêt différentes formes :
 - Allusions sexuelles ou remarques désobligeantes sur le physique des personnes ;
 - Remarques sexistes et plaisanteries sur les caractéristiques sexuelles, le comportement et l'orientation sexuels des personnes ;
 - Présentation de matériel pornographique (montré, affiché ou exhibé) ;
 - Invitations insistantes avec intentions sexuelles ;

- Contacts physiques non désirés ;
- Avances avec promesses d'avantages ou menaces de représailles ;
- Filature de la personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ;
- Attouchements, contraintes ou viol.



Ces comportements **juridiquement illégaux** peuvent aboutir à une baisse de la performance, un fort turnover, de l'absentéisme voire des suicides.

Un syndrome similaire qui apparaît lors de contraintes et dangers liés à l'organisation (quantité de travail, responsabilités trop grandes, etc.) ou de gestion de carrière défaillante (manque de compétences et de connaissances, etc.) est le **burn out**. Le syndrome d'épuisement professionnel combine une fatigue profonde, un désinvestissement de l'activité professionnelle, et un sentiment d'échec et d'incompétence dans le travail. Il est considéré comme le résultat d'un stress professionnel chronique dû à une surcharge de travail ou à un manque de compétences. Une variante du burn out est le **burn in** lorsque le collaborateur touché reste tant bien que mal sur son lieu de travail. Ce dernier n'est pas à confondre avec le présentéisme qui lui n'est pas une maladie.

Il aboutit à un congé maladie (out) de longue durée. Sa guérison peut prendre énormément de temps puisque les atteintes sont non seulement psychiques (émotionnelles, comportementaux) mais également physiques.

En effet, les troubles psychiques induits par le stress, les angoisses ou les tensions « tombent » souvent sur le **physique** et produisent fréquemment des troubles comme : eczéma, asthme, céphalées, coronaropathies et colopathies.

Les névroses attaquent souvent le foie, le côlon et les intestins pour provoquer des troubles gastro-intestinaux (reflux gastrique, constipation ou ballonnements). Le stress, l'émotivité, l'angoisse et la contrariété provoquent des maladies cutanées (chute des cheveux, aphtes, herpès naso-labial, dartres, verrues, psoriasis). Une poussée d'adrénaline ou hormone du stress peut être responsable d'une hypertension artérielle ou d'une migraine. Elle favorise également les risques d'infarctus du myocarde. Chez certains sujets, les dérèglements émotifs peuvent causer des déséquilibres alimentaires tels que l'anorexie, l'obésité, la boulimie, l'alcoolisme.

4.6 Notes sur le chapitre 4

5 La conduite d'une organisation de secours

5.1 La protection de la population

La mission du système coordonné consiste à protéger la population et ses bases d'existence, en cas de catastrophe, en situation d'urgence et en cas de conflit armé :

- **Dangers naturels** : tremblements de terre, mouvements géologiques, avalanches, crues et inondations, ouragans, vagues de froid, vagues de chaleur et sécheresses, invasions et pullulations d'espèces, épizooties, épidémies localisées, pandémies, grands incendies de forêts ;
- **Dangers techniques** : ruptures de barrages, élévation de la radioactivité, accidents majeurs d'installations chimiques, accidents de transport de matières dangereuses (rail et route), accidents d'avions, accidents routiers de masse, accidents ferroviaires, accidents lacustres, grands incendies, pannes électriques, intoxications de masse ;
- **Dangers sociétaux** : attentats, tueries de masse, violences sociales, grandes manifestations, crises d'approvisionnement, pressions migratoires ;
- **Risques transversaux** : nombreux morts, nombreux blessés, nombreux brûlés, décontaminations, bouclages, évacuations, accueil, hébergement, communication.

La protection de la population possède un échelon fédéral mais est principalement une affaire cantonale. Sa structure a une assise légale :

- Loi fédérale sur la protection de la population et sur la protection civile (LPPCi, RS 520.1).

Quelques variations cantonales peuvent apparaître dans l'attribution des missions aux différentes entités.



Illustration 25 : protection de la population

Trois partenaires constituent le premier échelon (feux bleus) :

- **Police** (pol cant/polices régionales) : maintien de l'ordre et de la sécurité ;
- **Sapeurs-pompiers** (SDIS) : sauvetage et lutte contre les sinistres en général ;
- **Santé publique** (DGS) : fournir une prise en charge médicale pré-hospitalière et hospitalière à la population.

Le second échelon est garanti par deux partenaires supplémentaires :

- **Services techniques** : chargés de faire fonctionner les infrastructures techniques, en particulier d'assurer l'approvisionnement en eau, en gaz et en électricité, l'élimination des déchets ainsi que la disponibilité des voies de communication et de la télématique ;
- **Protection civile** (PCi) : protéger et secourir la population, assister les personnes en quête de protection, protéger les biens culturels, assurer l'aide à la conduite et appuyer les autres organisations partenaires ainsi qu'effectuer des travaux de remise en état et des interventions en faveur de la collectivité.

Sur demande, l'**armée** peut intervenir en renfort généralement avec ses moyens lourds et très spécifiques.

L'organe de conduite peut également demander l'appui de tout autre **partenaire privé** en cas de besoin. Ce sont notamment : les sociétés de surveillance et de sécurité, les entreprises de transports publics, les sociétés actives dans le sauvetage spécialisé (REDOG, REGA, colonnes de secours, etc.).

Dans le canton de Vaud, l'organisation des secours est régie par un **plan ORCA** (organisation en cas de catastrophe). La base légale (règlement sur l'organisation et la coordination des secours en cas d'accident majeur ou de catastrophe, RORCA, RAS 510.21.1) définit trois échelons :

- l'échelon analytique : L'**observatoire cantonal des risques** (OCRI) est une exigence légale fédérale. Cette commission permanente a pour mission de tenir à jour un inventaire des grands risques sociaux, naturels ou technologiques recensés par les services partenaires, d'analyser l'évolution des grands risques et définir les plans d'intervention justifiés par les circonstances, d'élaborer et d'adapter les plans d'intervention (plans de coordination) en vue de la maîtrise des risques et de rapporter au comité directeur ORCA ;
- l'échelon décisionnel : Le **comité directeur** (CODIR ORCA) est chargé d'ordonner les mesures préparatoires en prévision d'un événement, d'une situation extraordinaire ou d'une manifestation publique susceptible de déboucher sur une mise sur pied du plan ORCA, de coordonner la formation des cadres des différents services partenaires ORCA, de planifier des exercices périodiques de formation et d'instruction, dont l'organisation est confiée au service en charge de la protection de la population. Il réfère directement au Conseil d'Etat.
- l'échelon de conduite : L'**état-major cantonal de conduite** (EMCC) coordonne les interventions en commun des différents partenaires. Il informe la population des dangers auxquels elle est exposée ainsi que des possibilités et des mesures de protection existantes. Il a pour mission de donner l'alerte, transmettre l'alarme à la population et diffuser des consignes sur le comportement à adopter.
Pour ce faire, il doit garantir un langage et une méthode de prise de décisions (activités de conduite) commune (doctrine) et coordonner les préparatifs et les interventions des organisations partenaires.

5.2 L'organisation du travail

La protection de la population regroupe différentes catégories de personnel : professionnels, miliciens volontaires et miliciens astreints.

- **Police** : composée uniquement de **professionnels**, la police peut être cantonale ou régionale. La police cantonale vaudoise est forte d'environ 1200 agents répartis entre policiers de sûreté (non uniformés : stupéfiants, mœurs, identité judiciaire, etc.), gendarmes (uniformés) et services généraux (arrière). Les neuf polices régionales regroupent environ 800 agents. Ces derniers, à l'exception de Lausanne, ne disposent pas des compétences judiciaires.

La police dispose 24h/24 de patrouilles réparties sur le territoire ainsi que de forces de renfort dans les quatre centres de gendarmerie mobile (Blécherette (Centre), Yverdon (Nord), Rennaz (Est) et Bursins (Ouest)). Trente postes de gendarmerie sont partiellement occupés durant la journée (horaires) et deux postes mobiles sillonnent le canton selon un programme défini pour se positionner à la journée dans les villages ne disposant pas d'un poste fixe. Lors de montée en puissance, il est possible de rappeler progressivement les agents en congé qui sont de piquets ou de permanence.

La police est mobilisable, par les particuliers, via sa centrale d'alarme (CET) au n° 117.

- **Sapeurs-pompiers** : à l'exception d'une compagnie professionnelle (environ 120 sapeurs) de la ville de Lausanne, les pompiers vaudois sont composés de **miliciens volontaires**. Certains pompiers permanents assurent la gestion et la logistique de certains corps. Les quelques 6000 miliciens sont répartis en trente Services Défense Incendie et Secours (SDIS) qui comportent une septantaine de sites de départ d'un Détachement de Premiers Secours (DPS). Chaque SDIS comprend également des Détachements d'Appui (DAP) pour garantir les renforts et la relève.

Les miliciens ne sont pas cantonnés en caserne mais doivent garantir un départ des moyens demandés, avec certains délais

légaux³⁸ pour l'arrivée sur le lieu de sinistre : 15-18 minutes en milieux urbains, 20-23 minutes en milieux extra-urbains.

Afin de garantir ces délais, les SDIS doivent recruter leurs sapeurs en fonction de leur lieu d'habitation et/ou de travail. Ils ont l'obligation d'organiser des permanences le week-end.

Les pompiers sont mobilisables par les particuliers, via leur centrale d'alarme (CTA) au n° 118.

- **Santé publique :** composée principalement de **professionnels**, la santé publique est un secteur extrêmement vaste et diversifié. Dans le cadre qui nous intéresse, celui du secours, on trouve notamment:

- les ambulanciers : ils sont responsables du pré-triage (priorisation) des blessés, des soins pré-hospitaliers d'urgence (paramédical) et des transports ;
- les médecins : ils sont responsables des soins avancés pré-hospitaliers d'urgence (médical) et des soins hospitaliers ;
- le poste médical avancé (PMA) : mis en place en cas d'événement majeur, son personnel (composé de **miliciens volontaires** sur Vaud) est responsable du triage (priorisation avancée), et des préparatifs aux transports ;
- les structures hospitalières : elles sont responsables des soins hospitaliers de tous niveaux ;
- l'aide psychologique d'urgence : les cellules psychologiques sont chargées du suivi psychologique des impliqués valides.

Dans le cadre d'une opération de secours, la santé publique s'organise en doublant toutes les fonctions clé par du personnel issu des ambulanciers et par des médecins.

Au front, on retrouve directement sur le lieu de l'événement l'ambulancier leader, le médecin leader et le pré-trieur

³⁸ ARRÊTÉ sur le standard de sécurité cantonal en matière de service de défense contre l'incendie et de secours (AsecSDIS, RS 963.15.5)

(2^{ème} ambulancier). Dans le poste de commandement à l'engagement (PCE), on retrouve l'ambulancier chef des secours (ACS) et le médecin chef des secours (MCS). Dans et autour du PMA, on retrouve notamment le chef PMA, le chef embarquement (EVASAN) et le chef parking qui gère l'attente des ambulances dans la grande NORIA (parcours des ambulances jusqu'au PMA).

Le premier échelon de santé publique est mobilisable, par les particuliers, via sa centrale d'alarme (CASU) au n° 144.

- **Services techniques** : les services techniques regroupent des entités communales ou régionales et des entreprises privées ou semi-étatiques mandatées. Le personnel est donc uniquement **professionnel**.

Les services techniques sont mobilisables, uniquement par les partenaires, via une centrale d'alarme.

- **Protection civile** : composée principalement de **miliciens astreints à une obligation de servir**, la Protection civile vaudoise (PCi-VD) compte quelques 6500 membres répartis en onze bataillons. Chacun des dix districts du canton dispose de son Organisation Régionale de Protection Civile (ORPC). Un détachement cantonal vient compléter l'effectif en fournissant des prestations spécifiques ainsi que du renfort technique. Chaque organisation de protection civile dispose d'une structure professionnelle garantissant au minimum la gestion de l'entité. Outre l'astreinte, la PCi peut également compter sur un certain nombre de volontaires (femmes, étrangers, plus de 40 ans).

Les miliciens doivent effectuer des cours de répétition en compagnie. Durant ces cours, ils sont mobilisables dans un temps relativement restreint. Hors des périodes de cours, chaque ORPC dispose d'une Formation d'Intervention Régionale (FIR) avec un délai d'entrée en service d'une heure. Le solde de l'effectif est mobilisable lors de montée en puissance ou en cas de besoin de relève, sous la dénomination de Formation d'Appui Régionale (FAR). Durant les services de protection civile, des formations peuvent être désignées comme formation d'alarme et être mobilisées en premier ou deuxième échelon pour remplir des missions dans tout le canton.

La protection civile est mobilisable, uniquement par les partenaires, via la centrale d'alarme des pompiers (CTA).

- **Armée** : composée de **miliciens astreints**, l'armée suisse compte 100'000 soldats et cadres. Les troupes sont réparties dans les quatre divisions territoriales, les trois brigades mécanisées des Forces terrestres ou les Forces aériennes.

Les divisions territoriales sont composées de bataillons d'infanterie, du génie et du sauvetage.

Les brigades mécanisées sont composées de bataillons d'exploration, de chars, des troupes mécanisées, de l'artillerie et de sapeurs de chars.

Dans le cadre du secours, l'armée suisse peut amener des renforts (moyens lourds) qui peuvent être très utiles dans certaines opérations dans le cadre du :

- sauvetage (sauvetage, génie, sapeurs),
- maintien de l'ordre (infanterie, mécanisés),
- détection et recherches (artillerie, exploration et hélicoptères FLIR),
- transports.



*Illustration 26 :
moyens de l'armée
suisse*

Certaines troupes en service peuvent être de piquet et donc prêtes rapidement pour intervenir sur tout le territoire suisse. Seules les troupes en service peuvent intervenir, la mobilisation étant réservée en cas de guerre ou de situation exceptionnelle.

L'armée est mobilisable sur demande des autorités cantonales via l'EMCC.

5.3 La communication

Les centrales d'alarme et d'engagement sont les clés essentielles de la communication de toute opération ou intervention. Elles sont les points d'entrée de tout événement annoncé.

Leurs tâches en tant que **centrale d'alarme** sont :

1. analyser : en cas de sinistre, les témoins ou les impliqués vont prendre contact avec la centrale d'alarme. Celle-ci est souvent aveugle et ne peut donc pas se faire une **image de la situation** en direct. Les opérateurs doivent donc pousser les appelants à donner le maximum de renseignements sur le cas en cours, afin de pouvoir mobiliser les ressources nécessaires dès la première alarme ;
2. alarmer : les centrales **alarment les ressources** par appels téléphoniques, messages téléphoniques préenregistrés, messages (sms), pager ou radio. L'outil dépend des moyens disponibles et de la situation (personnel déjà en fonction ou mobilisation de nouveaux effectifs). L'alarme doit également donner des informations sur l'événement et les moyens mobilisés. Les cadres doivent pouvoir faire leur préparation mentale avec les données transmises.

Les différents partenaires engagés lors d'un événement ne sont pas toujours proches les uns des autres. Dans le cas où la communication en direct n'est pas possible, les forces d'intervention disposent de **moyens de communication à distance** :

- **téléphones mobiles** : les réseaux mobiles couvrent une grande partie du territoire vaudois à l'exception de certaines zones qui se trouvent particulièrement dans les endroits non peuplés (Bois du Jorat) et montagneux (Jura vaudois, Préalpes vaudoises). Les conversations ne sont pas enregistrées et donc pas protocolées ;
- **téléphones satellites** : en cas de chute complète des réseaux mobiles, la seule ressource téléphonique qui restera en activité sera le satellite. Les conversations ne sont pas enregistrées et donc pas protocolées. La PCi-VD dispose de téléphones satellites dans le véhicule de commandement cantonal VISA 0 ;

- **émetteurs-récepteurs analogiques** : communément appelé « radios », les émetteurs-récepteurs analogiques permettent des communications unilatérales de groupe (appareils commutés sur le même canal). Les communications ne sont pas forcément sécurisées. Elles peuvent être retransmises par un relai (antenne ou relai).
Les conversations peuvent être enregistrées ;
- **émetteurs-récepteurs digitaux** : les émetteurs-récepteurs digitaux permettent des communications unilatérales de groupe (appareils commutés sur le même canal) ainsi que des conversations privées et même l'envoi de messages. Les communications sont sécurisées. Elles peuvent être retransmises par un relai (antenne ou relai).
Les conversations peuvent être enregistrées. Le canton de Vaud travaille avec le système fédéral Polycom. Les pompiers travaillent également avec un autre type de radio digitale (DMR³⁹) ;
- **téléphones de campagne** : cet outil de communication filaire peut servir pour des communications entre deux utilisateurs ou de groupe. Un réseau nécessite le montage d'une ligne de câble spécifique et prend, pour de longue distance, passablement de temps. C'est par contre un moyen qui n'est pas impacté par une panne de courant et qui n'a aucun problème de faiblesse de réseau.
Le câble peut également servir au transport de données ou permettre d'étendre un réseau informatique à distance.



Illustration 27 : Polycom G4

³⁹ Digital Mobile Radio

Une centrale peut également fournir de l'aide à la conduite (AIC). Elle est de fait alors une centrale d'engagement. Cette fonction regroupe l'ensemble des mesures d'appui fournies à la direction de l'intervention ou à l'organe de conduite. Elle comprend autant les tâches télématiques (garantir la communication), les tâches de suivi de la situation (suivi de la situation focalisé sur l'événement : suivi écrit⁴⁰, suivi dessiné⁴¹ et suivi coordonné⁴²) que le renseignement (recherche d'information élargie). La logistique (infrastructure, subsistance, matériel, transport) lui est parfois rattachée.

Leurs tâches en tant que **centrale d'engagement** sont :

3. assister : les centrales sont des moyens d'**aide à l'engagement** qui peuvent proposer au chef d'intervention des ressources spécifiques supplémentaires. Elles peuvent effectuer des recherches de renseignements ou contacter des personnes ayant les compétences nécessaires ;
4. coordonner : les moyens techniques disponibles permettent de savoir à tout moment l'état des **effectifs et moyens engagés** ainsi que leur localisation plus ou moins précise.
La centrale d'alarme sanitaire d'urgence (CASU) coordonne l'**évacuation des victimes** dans les différentes infrastructures hospitalières ;
5. renforcer : une centrale d'alarme peut également ré-alarmer des **moyens supplémentaires** ou préparer la **relève** ;
6. documenter : les centrales enregistrent les communications et notent les messages. Un **protocole d'engagement** est ainsi établi. Avec le journal du suivi de la situation, cela constitue un excellent moyen pour renforcer la mémoire, surtout en cas de suite judiciaire à l'événement.

⁴⁰ Processus continu consistant à traiter par écrit le flux de messages (journal des événements) afin d'être en mesure de fournir périodiquement à la conduite des comptes rendus de situation actualisés.

⁴¹ Processus continu consistant à traiter par le dessin (cartographie) le flux de messages afin d'être en mesure de fournir à la conduite une image de la situation (carte de conduite) toujours à jour.

⁴² Mise en commun des renseignements relatifs à la situation sur le terrain et des situations spécifiques de chacun des partenaires et organes de conduite...coopération des cellules de suivi.

L'aide à la conduite peut être déportée directement sur le lieu de l'intervention près du chef d'intervention ou dans des cas de plus grande envergure, dans un poste de commandement à l'engagement (PCE). En fonction du dispositif mis en place, on retrouve :

- **journal des événements écrits et croquis** : un simple compte-rendu chronologique avec un croquis sont déjà des bases de suivi de la situation ;
- **programmes de suivi de la situation et cartographie** : de nombreux programmes de gestion de crise existent. Si les moyens informatiques sont connectés à internet via un réseau fixe ou via le réseau mobile, ils peuvent servir en mode partagé (commun à plusieurs utilisateurs). Le journal des événements et les couches cartographiques peuvent être facilement conservés.

Le canton de Vaud utilise un programme de suivi de la situation en commun.

S'il est vrai qu'« une image vaut mille mots⁴³ », un événement peut être également documenté par des images. Les images peuvent être constituées de photos ou de films. De nombreux moyens permettent de prendre des images : appareils photos, cameras, smartphones, drones, etc.

Les moyens techniques déportés sont généralement regroupés dans des véhicules de commandement (appelés également véhicules de transmission).

Les partenaires vaudois (PCV, SDIS, SSP, PCi) disposent de tels véhicules.

⁴³ Confucius

Malgré toute la technologie, il est important pour les différents partenaires engagés sur un événement de pouvoir se parler de visu et ainsi prendre des décisions et se coordonner. Différents **rapports** ont été prévus⁴⁴ en ce sens, avec des objectifs bien spécifiques :

- **rapports d'orientation** : mettre à niveau l'état-major sur la situation, définir les différentes actions et missions relatives, définir un plan horaire et organiser l'état-major ;
- **rapports de situation** : définir l'état de situation et son évolution probable, analyser l'efficacité des mesures en cours, définir la suite à donner ;
- **rapports de décisions** : décider en fonction des variantes possibles, des actions à entreprendre ;
- **rapports de coordination** : coordonner l'engagement d'un partenaire externe, fixer précisément la prestation attendue, régler les modalités pratiques de l'engagement.

Chaque rapport suit un processus bien défini :

1. **préparation** : adapter l'ordre du jour, communiquer l'OJ aux personnes concernées, communiquer l'heure, le lieu, les participants requis et la préparation nécessaire pour le rapport, effectuer sa préparation personnelle, effectuer la préparation organisationnelle (affichage, mises à jour des données, etc.), assurer la suppléance des fonctions-clés durant le rapport ;
2. **conduite** : suivre l'ordre du jour, s'assurer de la prise du PV, respecter le temps de parole, déterminer l'heure du prochain rapport et s'assurer de l'adéquation (pertinence en fonction des objectifs attendus) du rapport ;
3. **suivi** : valider et diffuser le PV, faire ressortir les décisions-clés, mettre en œuvre les décisions prises, mettre à jour le suivi écrit et dessiné ainsi que l'affichage.

⁴⁴ Doctrine d'engagement EMCC-VD

5.4 La conduite d'équipe

Ce qui différencie principalement la conduite d'équipe dans une entreprise commerciale de celle d'une organisation de secours, ce sont les enjeux. Une organisation de secours a pour objectif de sauver la vie et/ou les conditions d'existence.



Ses **priorités** sont :

- 1. personnes**
(vie humaine)



- 2. animaux**
(vie animale)



- 3. environnement**
(pollution, destruction)



- 4. biens matériels**



L'urgence que cela peut induire en intervention demande notamment :

- d'instaurer une **discipline stricte** : la mission prime sur les besoins personnels des intervenants. Les éventuels discussions et débats n'ont pas lieu d'être en cas d'urgence. Il est, de plus, fortement déplacé d'avoir un conflit sur le lieu d'une intervention (image et confiance des impliqués vis-à-vis des intervenants). Les cadres doivent canaliser les tensions et les conflits sur place et les gérer ensuite une fois de retour dans la base opérationnelle.
Cette notion ne va pas de soi et doit donc faire l'objet d'une instruction de base et ensuite être réexpliquée à de nombreuses reprises ;
- de figer des **procédures initiales** : en cas d'urgence, les cadres n'ont que peu d'avance sur la troupe et les impliqués ont de fortes attentes vis-à-vis des intervenants. Une réponse doit intervenir immédiatement. Les organisations d'urgence procèdent alors avec des actions opérationnelles (AO), des techniques d'actions immédiates (TAI) ou des comportements standards. Dans un deuxième temps toutefois, la conduite doit reprendre le pas sur ces procédures.
- de **hiérarchiser** les unités : une hiérarchie permet de passer outre les premières phases de la dynamique de groupe en attribuant de manière formelle au minimum la place de leader. Elle doit donc permettre d'aller directement dans la phase de production.
Dans certains corps (police, ambulance, pompiers professionnels), les fonctions sont données à l'entrée en service et restent valables en cas d'intervention.
Dans d'autres corps (pompiers volontaires), des règles tacites peuvent exister. Par exemple : le premier officier sur place est le chef d'intervention. Il donne les missions aux personnes qui arrivent. A l'heure actuelle, il existe des programmes d'alarme qui attribuent les fonctions au sein d'un train d'intervention en fonction des compétences de chaque répondant, de leur rapidité de réponse et des fonctions précédemment occupées. Enfin, certains corps constitués et hiérarchisés peuvent intervenir dans la structure prédefinie. C'est par exemple le cas d'une compagnie de protection civile.

5.4.1 La conduite de la PCi-VD

La structure des compagnies vaudoises de protection civile permet à chacune d'elle d'effectuer l'entier du profil de prestations sur une durée moyenne, 24h/24.

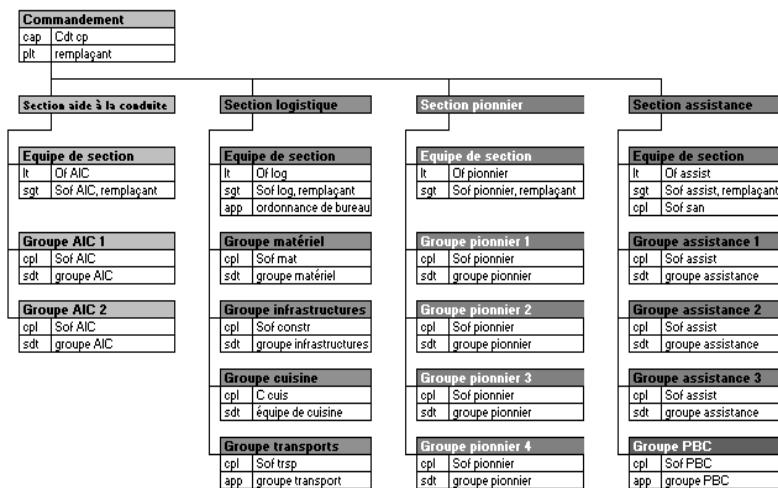


Illustration 28 : compagnie vaudoise

- La **section AIC** est capable de gérer des postes de commandement au front (PCE) et à l'arrière (PCO-PCi ou PCR) en parallèle.
- La **section logistique** garantit l'ensemble des prestations de l'arrière.
- La **section pionnier** peut intervenir sur 4 places de travail de courte durée ou 2 places en parallèle, si des relèves sont nécessaires.
- La **section assistance** peut gérer un processus complet de prise en charge d'impliqués avec une place de rassemblement, un poste collecteur et un poste d'assistance.

Le nombre de compagnies engageables permet de reproduire les mêmes prestations un certain nombre de fois. Il n'est pas possible d'engager toutes les forces de la Protection civile vaudoise en même temps.

5.5 Les aspects juridiques

"La protection de la population a pour but de protéger la population et ses bases d'existence en cas de catastrophe, en situation d'urgence ou en cas de conflit armé, ainsi que de limiter et de maîtriser les effets d'événements dommageables" (art 2, LPPCi).

Les organisations de secours peuvent être amenées à devoir enfreindre les lois sur la circulation routière (**courses urgentes**). Cet aspect est traité, pour la PCi, dans la documentation 4.401 sur la Mobilité au chapitre 5.

Les organisations de secours peuvent être amenées à devoir **restreindre les libertés individuelles** en interdisant l'accès à certaines zones, en évacuant des secteurs, en contrôlant l'accès à certains périmètres, etc. Ce pouvoir attribué à la police peut être délégué à d'autres organisations, sous réserve de règles bien spécifiques d'engagement (ROE).

Les organisations de secours peuvent être amenées à **réquisitionner** du matériel ou du personnel spécialisé afin de remplir leurs missions. Ces mesures sont réglées aux articles 27 et 28 de la loi sur la protection de la population (L ProP).

Afin de pouvoir reconstituer le déroulement et les décisions prises lors d'une intervention, la conduite doit être documentée et faire l'objet d'un journal. Les interventions font l'objet de rapports circonstanciés à l'attention du Commandement cantonal.

5.6 La facturation des interventions en situation d'urgence

Un principe éthique voudrait qu'une personne touchée par une catastrophe ne reçoive pas de facture pour les opérations de secours engendrées, à l'exception toutefois de celui qui a lui-même engendré le problème par négligence ou volontairement (faute).

Dans les faits, chaque entité agit de manière bien spécifique :

- **Police** : les interventions ne sont pas facturées, sauf en cas de faute ou lorsque des prestations spéciales ont été spécifiquement demandées, p. ex. par un organisateur de manifestation (art 1b, LPol).
- **Sapeurs-pompiers** : le service défense et incendie étant rattaché à une assurance (ECA), les frais d'intervention sont normalement pris en charge par celle-ci dans le cadre des prestations assurées. Toutefois, des réductions de prestations ou des frais peuvent intervenir en cas de faute.
- **Santé publique** : les ambulances sont des entités privées et donc les prestations sont facturées d'office. Tout comme les soins médicaux, ces frais sont pris en charge par les assurances maladie ou accident avec des limites ou des règles spécifiquement prévues par contrat (franchises).
- **Services techniques** : les différents services sont des entreprises privées et les frais sont donc facturés d'office.
- **Protection civile** : tout comme la police, les frais d'intervention sont pris en charge par l'état et sauf en cas de faute, ne sont pas reportés sur les impliqués (chapitre 11, LVLPCi).

Les entités privées (hélicoptères) ou les associations (REDOG, colonnes de secours, spéléo secours, etc.) actives dans le sauvetage facturent leurs prestations.

Les assurances maladie, accidents prennent en charge tout ou partie des frais de secours selon le contrat établi. Les membres donateurs de sociétés actives dans le secours (REGA, Air Glacier, etc.) prennent en charge tout ou partie des frais de secours.

"Le Conseil d'Etat peut allouer des aides financières d'urgence aux communes gravement sinistrées ou aux personnes se trouvant dans le dénuement à la suite d'une situation extraordinaire ou d'un état de nécessité." (art 30, LProP).

5.7 La santé au travail

Les organisations de secours sont confrontées, dans le cadre de certaines interventions, à un environnement particulièrement dangereux et rapidement évolutif dans lequel l'employeur ne peut pas toujours prendre toutes les mesures nécessaires afin de garantir une sécurité totale de ses employés. Contrairement à une entreprise privée qui peut refuser le travail par manque de compétences ou faire de longs travaux préparatoires (stabilisation, élimination des dangers, etc.), les secours se doivent d'agir dans l'immédiat :

- la police doit se confronter à des personnes armées et violentes pour les arrêter ;
- les pompiers doivent se confronter au feu pour l'éteindre ;
- la protection civile doit aller dans les décombres pour sortir les victimes.

L'analyse des risques (chapitre 2.1.9) n'aboutit donc pas forcément aux mêmes conclusions que l'on soit une entreprise privée dans le cadre normal de son travail que pour une organisation de secours dans le cadre d'un événement majeur.

5.7.1 La prévention des risques

Les risques inhérents aux interventions sont généralement connus. Les retours d'expériences (RETEX) et l'évolution technologique font constamment évoluer la liste des risques et dangers ainsi que les réponses à y apporter.

Tout cadre doit, lors d'une donnée d'ordre, rendre attentif son personnel sur les dangers d'une intervention. Il doit ordonner et contrôler l'application des **prescriptions de sécurité** et des mesures prises pour diminuer soit la survenue (l'occurrence), soit les conséquences d'un accident.

Afin de minimiser l'impact psychologique de l'intervention, il est important d'effectuer une **préparation mentale** avec le personnel engagé. Le cadre doit ainsi **diminuer l'effet de surprise** et **l'incertitude** en donnant des informations qui sont autant que possible : précises, vérifiées, transparentes et explicites sur la nature de l'intervention et ce que l'on peut être amené à rencontrer.

5.7.2 Les réactions de stress

Le stress est une **réaction physiologique et psychologique** normale, adaptative, réflexe et innée à une sollicitation particulière de l'environnement. Le stress est le résultat d'une évaluation, le plus souvent non consciente, que l'organisme réalise instantanément en comparant la tâche à réaliser (mission) avec les capacités du moment (compétences, aptitudes, ressources individuelles) et les possibilités qu'offre le contexte (moyens).

Au niveau **physiologique**, des hormones vont permettre d'accélérer le rythme cardiaque, d'augmenter la pression artérielle et de libérer du sucre, afin de donner toute l'énergie nécessaire aux muscles.

Au niveau **psychologique**, l'attention, la vitesse de réflexion, la perception de l'environnement par exemple seront augmentés et entièrement tournés vers la situation (concentration, focalisation).

Selon la façon dont la situation stressante est vécue, des réactions peuvent être plus ou moins vives et favoriser une action adaptée ou, à l'inverse, plutôt désorganiser l'action. On les observe dans quatre domaines :

- physique : rythme cardiaque accéléré, nausées, « boule dans la gorge », tremblements, tensions musculaires, palpitations, sueurs froides, frissons, bouche sèche, pupilles dilatées, etc.
- cognitif : vigilance et réactivité augmentées, pensée rapide, effet tunnel, indécision, etc. ;
- émotionnel : « être grisé » (par l'action), peur (inquiétude, anxiété, méfiance), colère (irritabilité, indignation, haine), culpabilité, tristesse, bourrasque émotionnelle, etc. ;
- comportemental : excitation, agitation, tics, mouvements des doigts, trépidations, etc.

Chez tous les animaux, y compris l'être humain, les réactions dues au stress comportent quatre phases :

1. l'alarme ;
2. l'action ;
3. le relâchement ;
4. la récupération.

Elles permettent trois réactions de base :

- le combat (Fight) : faire face et agir ;
- la fuite (Flight) : se mettre à l'abri de la menace.

Si ces deux stratégies sont inefficaces ou impossibles, il reste une troisième solution :

- le figement (Freeze) : permet de « mimer » la mort afin de se soustraire à l'intérêt d'un prédateur.

5.7.3 La performance sous stress

Les réactions dépendent des connaissances ou compétences de la personne sollicitée ainsi que de la confiance en soi. La qualité de l'action dépend du niveau de stress engendré.

L'inactivation

Un stress trop faible ou inexistant engendre potentiellement ennui et apathie et peut aboutir à un manque d'action ou de réaction.

Le combat

Une réactivité légère (**bon stress ou eustress**) permet de mettre les sens en éveil et de stimuler l'activation des connaissances et des compétences.

Une plus forte sollicitation peut pousser une personne dans ses derniers retranchements et la forcer à utiliser l'entier de ses ressources avec succès (**stress aigu adaptatif**).

La fuite ou le figement

Cependant, le stress vécu est parfois tellement intense et générant un tel effet de surprise qu'il conduit à une réaction de stress dépassé ou inadapté. Une telle réaction, appelée également distress, survient si l'organisme perçoit que la sollicitation est au-delà de ses capacités et des possibilités qu'offre la situation.

Les réactions de **stress aigu dépassé** sont :

- sidération : désorientation, stupeur, indifférence, vécu d'impuissance ou d'horreur, paralysie, pétrification ;
- agitation : gesticulation, cris, propos incohérents, terreur, panique ;
- fuite panique : impulsivité, course en direction du danger ;
- comportement d'automate : obéit aux ordres, gestuelle saccadée, répétitive, expression vide.



Les personnes subissant un stress dépassé sont en danger et peuvent mettre d'autres personnes en péril car elles peuvent provoquer des accidents secondaires. Elles ne sont plus capables de se protéger des menaces, ni de se mettre à l'abri. Que ce soit des victimes civiles ou des collègues, elles doivent donc être mises à l'abri et prises en charge sans délai et de façon continue.

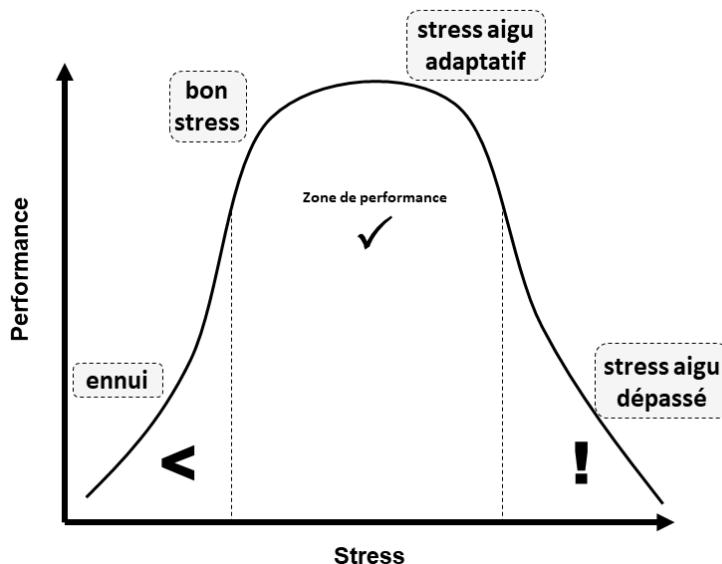


Illustration 29 : stress et performance

5.7.4 La récupération après un stress

Le stress est éprouvant physiquement et psychologiquement.

Après un épisode de stress, il est fondamental de garantir un **moment de relâchement et de récupération** au calme, à l'abri des sollicitations, des stimulations et des exigences. Plus le stress aura été vécu intensément, plus le temps nécessaire à la récupération est long.

Il est important de noter que chaque personne est différente face au stress. Chacun a des forces et des vulnérabilités spécifiques qui, de plus, changent au cours du temps. Ainsi, une situation particulière à un certain moment peut générer une réaction de stress très intense, voire dépassée, et être tout à fait gérable à un autre moment. Cela dépend étroitement du contexte de la personne et de ses ressources (participer à une intervention difficile, alors que les situations familiale et professionnelle sont conflictuelles, risque de générer une réaction de stress difficile à gérer).



En l'absence de phase de relâchement et récupération et/ou en présence de répétition des situations stressantes, l'organisme s'épuise et des **troubles chroniques** peuvent s'installer. Parfois, une telle évolution est flagrante et les proches ou les collègues prendront des mesures pour amener la personne ainsi touchée à consulter des professionnels de la santé. Parfois, l'évolution est plus insidieuse et la personne touchée reste peu consciente de l'impact négatif du stress sur sa santé. Les signes à surveiller sont :

- le sommeil : difficulté à s'endormir, réveils fréquents, sommeil non récupérateur ;
- l'alimentation : manger plus ou moins ;
- la consommation de substances : modification des habitudes de prise d'alcool, drogues, médicaments (avec ou sans prescription) ;
- les relations : conflits, tensions ;
- les émotions : irritabilité, accès de colère, tristesse importante, repli, vide intérieur, indifférence, culpabilité, honte ;
- les activités habituelles : ne font plus plaisir, ne sont plus pratiquées ou sont pratiquées plus intensément et fréquemment.

Une telle situation peut s'installer rapidement après un stress intense ou au contraire évoluer plus ou moins lentement.

5.7.5 Le syndrome de stress post-traumatique

Si une personne vit, est témoin ou même est confrontée indirectement à une situation particulièrement traumatisante, la peur intense, le sentiment d'impuissance ou d'horreur engendré peut déboucher à un ensemble de symptômes et de comportements spécifiques qui **peuvent durer au-delà de 3 mois**.

Les spécificités qui caractérisent un syndrome de stress post-traumatique et se rajoutent aux troubles chroniques de stress aigu dépassé sont :

- Résurgence : souvenirs répétitifs et envahissants de l'événement, cauchemars, flashbacks, détresse ou réactivité physiologique lors de l'exposition à des stimuli associés à l'événement traumatique ;
- Oubli : évitement des souvenirs, pensées et sentiments liés au trauma, évitement des éléments (personnes, lieux, activités, objets, situations) rappelant le trauma.

5.7.6 Les ressources contre le stress

La mobilisation des ressources est essentielle pour se prémunir des effets négatifs du stress. Les ressources sont personnelles, mais aussi à trouver au sein du groupe (solidarité, entraide). Deux conditions comptent pour bénéficier des ressources contre le stress négatif, elles doivent être :

- existantes (avoir des amis / j'ai l'habitude de faire du sport) ;
- accessibles (mes amis sont présents si je les sollicite / je ne suis pas blessé et je peux aller faire du sport maintenant).

Les ressources sont d'une extrême variété. On retient notamment :

- les relations sociales positives (avec sa famille, ses amis, ses collègues) ;
- le repos ;
- l'hygiène de vie (alimentation, sommeil, activité physique), toutes les approches de relaxation (hypnose, respiration, méditation, etc.) ;
- les hobbies ;
- etc.

L'entraînement aux situations professionnelles et le développement des compétences est aussi essentiel pour éviter le stress. Finalement, il est utile de distinguer les ressources qui prémunissent du stress « au long cours », comme par exemple la pratique régulière d'un sport, des ressources qui sont mobilisables juste avant et même pendant une situation stressante (techniques respiratoire, visualisation mentale, etc.). Les ressources doivent être entraînées pour pouvoir en disposer lorsqu'elles sont nécessaires (on n'apprend pas à respirer pour se relaxer dans une situation stressante).

5.7.7 **Les pairs débriefeurs**

Le cadre qui détecte des changements ou des manifestations problématiques de stress chez un de ses subordonnés – surtout si c'est aigu et consécutif à une situation critique vécue en intervention – doit l'annoncer à son supérieur qui mettra si nécessaire en place un **dispositif de soutien psychologique**. Ce dispositif comprend l'intervention de pairs (membres du corps d'intervention formés au soutien psychosocial d'urgence).

Si ces premières mesures devaient être insuffisantes, un suivi devrait être proposé ensuite par l'intervention à plus long terme par des professionnels de la santé spécialisés.

Un répondeur téléphonique est à disposition pour prendre contact avec cette structure de manière totalement anonyme.



5.8 Notes sur le chapitre 5

6 Annexes

6.1 Concept de sécurité



occurrence	A	certain	Le problème redouté interviendra dans tous les cas. 100 %			
	B	probable	Le problème redouté a de grandes chances d'arriver. > 50 %			
	C	peu probable	Le problème redouté a des chances d'arriver. Entre 5 et 49 %			
	D	improbable	Le problème redouté a peu de chance d'arriver. < 5 %			
consequences	1	catastrophique	Mort. Dégâts conséquents irréparables. Coûts non assumables.			
	2	grave	Blessures graves avec séquelles à vie. Dégâts importants laissant des traces. Coûts très élevés avec conséquences financières sensibles.			
	3	significatif	Blessures nécessitant un traitement médical. Dégâts conséquents mais réparables. Coût important pour un budget usuel.			
	4	négligeable	Blessures légères traitées sur place. Dégâts légers et réparables. Coûts compris dans les budgets usuels.			

certain	A4	A3	A2	A1
probable	B4	B3	B2	B1
peu probable	C4	C3	C2	C1
improbable	D4	D3	D2	D1

négligeable significatif grave catastrophique

Catégorie de risque	Risque	Connexions Personnes Matériel	Classe de risque Avant mesures	Types de Mesures STOP	Classe de risque Après mesures	Travail à faire ? Oui ou Non
PHY physique	<input type="checkbox"/> travail en hauteur... <input type="checkbox"/> ouvertures dans le sol ... <input type="checkbox"/> surfaces glissantes... <input type="checkbox"/> manque de visibilité... <input type="checkbox"/> chute d'objets ...					
CHI chimique	<input type="checkbox"/> gaz... <input type="checkbox"/> vapeurs... <input type="checkbox"/> liquides... <input type="checkbox"/> aérosols...					
BIO biologique	<input type="checkbox"/> poussières... <input type="checkbox"/> moisissures... <input type="checkbox"/> bactéries... <input type="checkbox"/> virus ...					
RAD radiologique	<input type="checkbox"/> champs électromagnétiques... <input type="checkbox"/> rayonnement ionisant ...					
ELE électrique	<input type="checkbox"/> éléments sous tension... <input type="checkbox"/> courts-circuits... <input type="checkbox"/> arcs électrique ...					
ORG organisation	<input type="checkbox"/> qualifications insuffisantes... <input type="checkbox"/> responsabilités mal définies... <input type="checkbox"/> poste isolé... <input type="checkbox"/> horaires contraignants... <input type="checkbox"/> manque d'information... <input type="checkbox"/> ...					
PSY psychique	<input type="checkbox"/> surmenage, stress... <input type="checkbox"/> monotonie, répétitions... <input type="checkbox"/> charge émotionnelle élevée... <input type="checkbox"/> terreur, peur ...					
ENV environnement	<input type="checkbox"/> exposition au soleil ... <input type="checkbox"/> chaleur ... <input type="checkbox"/> froid ... <input type="checkbox"/> humidité ... <input type="checkbox"/> animaux dangereux ... <input type="checkbox"/> manque de lumière ...					
ERG ergonomie	<input type="checkbox"/> posture forcée ... <input type="checkbox"/> posture pénible... <input type="checkbox"/> lourdes charges... <input type="checkbox"/> activités répétitives... <input type="checkbox"/> vibrations...					

Notes

