

La psychologie du travail dans les SDIS

Optimiser le fonctionnement de l'organisation tout en préservant les ressources humaines

► **Par Morgane LACROIX,**

Psychologue du travail, doctorante en psychologie sociale du travail et des organisations, Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP)

Elise JOUANNE,

Psychologue du travail et docteur en psychologie, SDIS d'Ille-et-Vilaine (SDIS 35)

Virginie MAULIN,

Psychologue du travail, cheffe du service « emploi et compétences », SDIS du Haut Rhin (SDIS 68)

Rodrigue BAUCHET,

Psychologue du travail, chef de projet risques psychosociaux, SDIS du Nord (SDIS 59)

et Sylvain GOUJARD,

Psychologue, directeur scientifique de l'AEPSP (association européenne des psychologues sapeurs-pompiers), psychologue expert au sein du SSSM de la Loire (SDIS 42)

« Non mais je suis pas fou moi, j'ai pas besoin d'un psy ! »

« Je suis pas malade ! »

« Tu vas m'analyser si je te parle. »

La psychologie souffre encore de l'image qu'elle renvoie : entre mythe et réalité, les missions du psychologue sont mal connues.

Le psychologue trouve aujourd'hui peu à peu sa place dans la profession des sapeurs-pompiers. Pour autant, LE psychologue recouvre en fait plusieurs types de missions et des compétences très diverses.

Le psychologue du travail joue un rôle dans l'organisation du travail, le recrutement, le management (...) principalement dans une phase de prévention primaire (cf. *La prévention*). Le psychologue clinicien (appelé également psychologue d'urgence ou psychologue spécialisé en psychopathologie et psychothérapie), quant à lui, joue préférentiellement un rôle d'accompagnement psychologique à la suite d'événements survenus et identifiés comme susceptibles d'être pathogènes ou dépressogènes. Ce dernier peut également intervenir dans les phases primaire et secondaire de prévention sur des missions de formation (ex. violences urbaines, abord relationnel des victimes...), ou encore en tant qu'intervenant dans une démarche RPS (accompagnement psychologique, ...). Cet article a pour objectif de clarifier le rôle du psychologue du travail en détaillant son rôle et ses compétences.

Comme en médecine, chaque spécialité en psychologie a un rôle propre, des missions spécifiques et des compétences particulières. Chacune d'elle est orientée vers la préservation et l'amélioration de la santé de l'humain. Toutes les spécialités confondues - psychologie clinique, du travail, du développement, sociale, cognitive, de la santé... - forment une complémentarité permettant de comprendre l'être humain dans son fonctionnement normal et dans sa maladie.

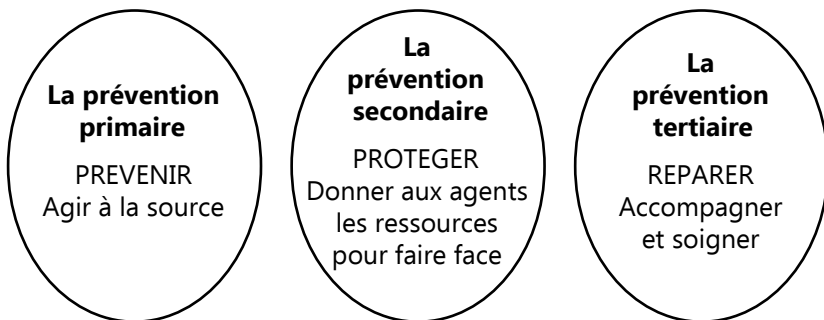
Au travers d'un petit tour de France, vous aurez accès à des exemples des missions et des compétences de psychologues du travail ainsi que de leurs réalités professionnelles respectives.

LA PREVENTION : « ARTICULER LES NIVEAUX DE REPONSE, UN GAGE DE REUSSITE »¹

« La prévention consiste à éviter l'apparition, le développement ou l'aggravation de maladies ou d'incapacités. » (Haute Autorité de Santé²).

A quel niveau le psychologue du travail peut-il agir ?

De manière générale, les psychologues du travail s'inscrivent dans une démarche où leurs actions peuvent s'inscrire à trois niveaux différents.



1. <http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/risques-psychosociaux/etudes-et-contributions/article/articuler-les-niveaux-de-prevention-sur-les-rps-le-choc-des-cultures>

2. https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_410178/fr/prevention

Pendant longtemps et dans de nombreuses organisations, la solution la plus fréquemment utilisée était la prévention de réparation (dite tertiaire) : « traiter le problème une fois survenu ». Chez les sapeurs-pompiers, nous pouvons imaginer que ce mode de réaction est lié à la « culture pompier », construite sur un mode opérationnel qui intervient « par la force des choses » en situation d'urgence.

De nombreuses études montrent aujourd'hui qu'un investissement en amont permet de diminuer les coûts liés à une prise en charge en phase curative (arrêts maladie, blessures, démotivation, ...). L'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail³ fait un état des lieux des études⁴ évaluant le coût du stress dans les pays européens et évalue le coût du stress (en France, en 2007) entre 1,9 et 3 milliards d'euros par an (ex. dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés). C'est à partir de ces estimations que certaines directions départementales ont pu être convaincues d'investir en amont dans une démarche, de prévention notamment sur les risques psychosociaux (étude, réalisation d'un plan d'action et mise en œuvre effective des actions).

« Prévenir plutôt que guérir »

Le psychologue du travail s'inscrit dans une logique de prévention qui privilégie la prévention primaire, c'est-à-dire une prévention qui cherche à modifier certains facteurs organisationnels, managériaux, etc. (et susceptibles de causer des troubles), de telle sorte que ceux-ci ne présentent plus un risque pour la santé mentale et physique des agents.

Un exemple de démarche sur la gestion des risques psychosociaux

Le travail en lui-même, ou les conditions pour le réaliser, peuvent provoquer des troubles sur les individus ou les collectifs (par ex. stress, anxiété, dépression, épuisement professionnel, risques suicidaires ou violences). Il est donc essentiel, pour tout établissement comme un SDIS, de mener une démarche de diagnostic et de prévention des risques psychosociaux (RPS) afin d'agir en amont (agir sur les phases de prévention primaire et secondaire) et éviter l'apparition de ces troubles (action en phase tertiaire : phase de réparation). En tant qu'expert du domaine du travail, le psychologue du travail est un acteur important pour porter cette analyse et accompagner la mise en œuvre des actions correctives dans cette démarche.

La prévention primaire : prévenir

Concerne 60% des missions du psychologue du travail

« Agir pour éliminer ou à défaut réduire les différents facteurs de risques psychosociaux. » (Définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)⁵).

3. European Agency for Safety and Health at Work

4. https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (document en français)

5. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2012). Prendre en compte les RPS dans le document unique. Repéré à http://www.ssa974.com/IMG/pdf/kit_RPS_ANACT.pdf

Une phase primaire de prévention consiste à analyser et évaluer les risques liés aux fonctions et/ou aux postes occupé(e)s afin de pouvoir diminuer leur impact sur les personnes (cf. L.4121-2 du Code du travail, principes de prévention⁶), par exemple en :

- éliminant les risques à leur source,
- planifiant la prévention (formations, instructions, règles...),
- etc.

Cette phase porte également sur le recrutement et la sélection des personnes afin de bien les positionner, mais également sur leur fonction.

Dans un démarche d'analyse des RPS, l'analyse porte principalement sur certains facteurs (identifiés dans le rapport Gollac, 2011⁷) :

- **l'intensité du travail et le temps de travail**,
- **les exigences émotionnelles** (ex. le contact avec la souffrance d'autrui, la maîtrise des émotions par ex. en CTA, en intervention, etc.),
- **l'autonomie** (ex. dans sa manière de s'organiser, choisir ses méthodes de travail, etc.),
- **les rapports sociaux au travail** (ex. les relations avec les collègues, la hiérarchie, reconnaissance du travail, cohésion, etc.),
- **les conflits de valeur** (les conflits éthiques, la qualité empêchée ou le sentiment d'inutilité du travail),
- **l'insécurité de la situation de travail** (ex. violences verbales ou physiques en interne ou externe)

L'identification des risques liés aux postes permet d'identifier des pistes d'amélioration.

Cette prévention fait surtout appel à des actions orientées autour des processus organisationnels :

Par exemple :

- Sélectionner les bonnes personnes pour les bons postes, préciser les rôles et les missions (ex. processus de prises de décisions),
- Positionner et former le management,
- Créer des espaces de dialogue où le travail réel (par comparaison au travail prescrit) est discuté,
- Etc.

Prévention secondaire : protéger

Concerne 30% des activités du psychologue du travail

« Agir pour faire face à une situation connue et installée, qu'il est difficile d'éradiquer rapidement. Il s'agit alors de protéger les salariés, en tenant compte

6. <http://www.inrs.fr/demarche/principes-generaux/introduction.html>

7. Gollac, M. et Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Repéré à http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

des résultats de l'analyse de la situation à risque. » (définition de l'ANACT⁸)

Cette prévention fait surtout appel à la mise en œuvre de moyens de protection :

Par exemple :

- Créer des groupes d'analyse de pratiques,
- Organiser des actions de formation pour les agents exposés (formation sur comment désamorcer l'agressivité, formations sur la gestion du stress),
- Contrôler et suivre les compétences des personnels,
- Etc.

Prévention tertiaire : réparer

Concerne 10% des activités du psychologue du travail

« Agir pour diminuer et mieux gérer les conséquences sur le travail, les collectifs de travail et les individus. » (définition de l'ANACT⁹)

Les pistes d'action sont souvent proposées à la suite d'accidents ou de problèmes constatés.

L'intervention du psychologue du travail est orientée vers le bien-être au travail, au travers d'actions ponctuelles ou sur long terme. Ses actions n'ont pas une visée de « thérapie », c'est en cela qu'on le distingue d'un psychologue clinicien.

Cette prévention fait surtout appel à des actions de réparation :

Par exemple :

- Organiser des actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur le soutien psychologique post-interventions (unité de secours psychologique),
- Ecouter et orienter des agents en souffrance en lien avec leur travail,
- Créer des réunions de discussion et d'échanges pour mieux gérer les conflits, ou sur l'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles, parfois en lien avec de l'inaptitude (aménagement des horaires et des temps de travail),
- Avoir une cellule de veille RPS où à la suite d'alertes, un groupe pluridisciplinaire analyse un environnement et le modifie pour qu'il ne soit plus à l'origine de troubles,
- Etc.

8. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2012). Prendre en compte les RPS dans le document unique. Repéré à http://www.ssa974.com/IMG/pdf/kit_RPS_ANACT.pdf

9. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (2012). Prendre en compte les RPS dans le document unique. Repéré à http://www.ssa974.com/IMG/pdf/kit_RPS_ANACT.pdf

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL : INVESTIR SUR L'HUMAIN POUR FIABILISER L'ORGANISATION ET DIMINUER LES RISQUES PROFESSIONNELS

La psychologie du travail a pour objectif de concilier **performance** et **santé** des travailleurs.

- La performance se rapporte à ce que l'on attend de la personne dans le cadre de son poste (réalisation des missions qui lui sont confiées), à la manière de s'adapter et d'adapter ses compétences en fonction des missions et des tâches qu'on lui confie, et enfin, à son comportement relationnel et d'entraide.
- La santé se rapporte aussi bien à la protection de la santé psychologique que la santé physique.

Le postulat de base du psychologue du travail est que l'investissement sur l'humain apporte ses fruits en termes d'efficacité : des agents qui sont bien dans leur travail permettent une meilleure qualité de service, et ce dans de meilleurs délais.

Chaque poste, chaque environnement de travail comporte des risques et des contraintes. La psychologie du travail veille à les réduire et à trouver un équilibre entre ces exigences et les ressources (moyens, compétences, etc.) à disposition des agents pour réaliser leur travail. Cet équilibre a pour effet de concilier **performance** et **santé** des travailleurs.

Pour cela, la psychologie du travail agit sur 3 axes complémentaires :

- Le fonctionnement de l'organisation/entreprise
- Le fonctionnement du personnel
- L'ergonomie : l'adaptation du travail à l'humain (ex. matériel)

Ses missions et activités relèvent principalement des phases de prévention primaire et secondaire.

Voici des exemples d'activités relevant des compétences du psychologue du travail (du fait de la complémentarité des missions entre le psychologue du travail et le psychologue clinicien, certaines activités sont connexes ou se chevauchent) :

Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et animation • Analyse de besoins en formation • Plan de formation • Evaluation de formation (contenu et méthodes pédagogiques)
Organisation du travail, ergonomie, santé-sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'études-diagnostic et conseil en matière de : <ul style="list-style-type: none"> - risques psychosociaux (RPS), qualité de vie au travail - ergonomie, conditions de travail

<p>Organisation du travail, ergonomie, santé-sécurité au travail (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisation du travail (contenu des postes/ fonctions, répartition du travail, horaires de travail...) - accidents du travail • Accompagnement au changement organisationnel <ul style="list-style-type: none"> - préparer, faciliter l'acceptation, pérenniser le changement • Document unique d'évaluation des risques professionnels • Mobilité interne, reclassement et reconversion professionnelle
<p>Management des Hommes et des équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences • Conseil en management • Conseil en matière de gestion des relations (gestion de conflits, relations entre les équipes ...) • Réalisation d'études-diagnostic (satisfaction, communication interne et externe, culture d'entreprise...) • Cohésion de groupe (exercices de cohésion, séminaire de cohésion) • Bilan de compétences, mobilité interne, reclassement
<p>Recrutement et sélection</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux différentes phases de recrutement/sélection <ul style="list-style-type: none"> - analyse du besoin, analyse des candidatures, évaluation, accueil et intégration) • Conception et mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir être) : <ul style="list-style-type: none"> - entretiens de recrutement, tests de personnalité, tests pratiques... • Elimination des biais liés au recrutement • Mobilité interne
<p>Accompagnement de la gestion des problématiques internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actions à différents niveaux des RH pour des problèmes : <ul style="list-style-type: none"> - absentéisme, surinvestissement, épuisement professionnel (burnout), conflits... • Actions sur des leviers du bien-être et de la performance • Accompagnement des individus (écoute, analyse et orientation) • Accompagnement des groupes (organisation d'espaces de discussion, gestion de conflits, ...)
<p>Veille ou recherche scientifique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veille et actualisation des connaissances en matière de GRH et de psychologie du travail : notions théoriques, méthodes, outils, pratiques • Recherches scientifiques

UN REGARD DANS LES SDIS ET A L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES OFFICIERS DE SAPEURS-POMPIERS

Une série de 5 témoignages vont vous permettre d'avoir un regard concret sur la réalité des missions des psychologues du travail dans les services départementaux d'incendies et de secours et à l'Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers.

Ces expériences mettent en avant l'adaptabilité des missions qui relèvent de leurs compétences aux besoins de chaque organisation.

Quatre témoignages exposent des missions relevant de l'activité du psychologue du travail avec un rôle allant du recrutement, à la gestion des compétences, en passant par le pilotage d'une démarche « risques-psychosociaux ». Certains d'entre eux ont développé des compétences en accompagnement psychologique (psychologie clinique/de l'urgence), activité qu'ils réalisent de manière ponctuelle.

Le cinquième témoignage (SDIS 42) nous offre le portrait d'un psychologue qui a orienté sa formation et sa spécialisation vers la psychopathologie et la psychothérapie. Il nous offre son regard sur le rôle des psychologues du travail avec qui il travaille en complémentarité.

Les témoignages sont présentés par ordre de département.

Psychologue du travail au SDIS 35 : concilier facteur humain et efficacité organisationnelle et opérationnelle



Elise JOUANNE,

Psychologue du travail et docteur en psychologie

Rôle

Je suis psychologue du travail depuis 2009. J'ai commencé au sein du SDIS 35 en 2012 afin de réaliser une thèse sur « la gestion de crise et les déterminants socio-cognitifs de l'efficacité des équipes ». L'objectif de ce doctorat était de mieux comprendre les déterminants de l'efficacité des équipes de sapeurs-pompiers notamment lors d'une gestion de crise. Le facteur humain (communication, adaptation, motivation...) a clairement été mis en avant dans ce travail comme étant un élément clé pour favoriser l'efficacité.

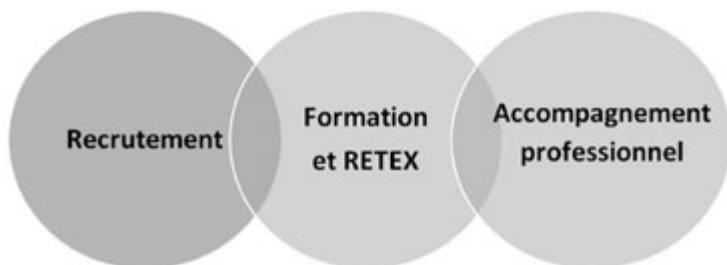
A la suite de mon doctorat, j'ai été recrutée au sein du SDIS 35 afin d'intervenir sur des missions de conseil, d'accompagnement, de diagnostic et de sensibilisation pour les différents acteurs du SDIS 35 tant au niveau organisationnel, collectif qu'individuel. L'objectif est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie au travail des agents tout en préservant l'efficacité de la structure. Il s'agit également d'apporter une expertise et un appui technique aux acteurs institutionnels.

Position dans l'organigramme

Je suis rattachée à la direction des ressources humaines.

Missions et activités

J'interviens dans trois principaux domaines :



Les recrutements : identifier des profils adaptés

Le but de ma présence est de fiabiliser les process en homogénéisant les pratiques grâce à des outils adaptés et en réalisant des tests de personnalité sur certains postes (notamment pour les recrutements externes ou les postes avec des caractéristiques particulières).

Par exemple, pour des postes au CTA CODIS, l'emploi s'exerce dans un milieu très confiné avec des appels qui peuvent être émotionnellement difficiles à gérer. Pour ce type de poste la stabilité émotionnelle est prise en compte dans les recrutements (tests et grille d'entretien...).

La formation et les RETEX : développer continuellement les compétences

• *Conception et animation de formations « facteur humain ».* Suite à ma thèse et en lien avec ce qui se fait déjà dans d'autres organisations, telles que la police ou encore l'aviation, il est apparu important de développer les formations facteur humain. L'objectif est de mettre en place en complément des formations classiques qui portent sur la technique, des formations de type facteur humain, afin de renforcer l'efficacité des agents. Ces formations portent sur la connaissance du fonctionnement humain, les effets de groupes, la communication, la prise de décision et les influences sur interventions, la gestion émotionnelle, etc.

• *Participation au RETEX (Retour d'Expérience).* Depuis peu, j'interviens sur les retours d'expériences afin d'apporter un éclairage pour essayer de mieux comprendre, humainement, ce qui s'est passé sur intervention et les outils à développer dans ce domaine pour améliorer continuellement l'efficacité des équipes.

Accompagnement professionnel et conseil RH : concilier ressources humaines et efficacité organisationnelle

• *L'accompagnement professionnel* se fait auprès des SPP et PATS. Un bilan

professionnel peut être proposé à l'agent s'il se pose des questions sur sa carrière, son avenir ou s'il a la nécessité de changer de poste suite à une inaptitude par exemple.

- *Conseil RH.* Ponctuellement, j'interviens pour donner des conseils RH aux services ou aux agents. Par exemple, les managers qui se posent des questions sur la façon de gérer une situation humaine particulière peuvent venir me voir. De la même façon les agents en difficulté (relationnelle par exemple) sur leur poste peuvent faire appel à moi pour travailler sur leurs difficultés. Dans les deux cas cela se fait sous forme d'entretien.

Psychologue expert au sein du SDIS 42 : regard d'un psychologue spécialisé en psychopathologie et psychothérapie sur la psychologie du travail



Sylvain GOUJARD,

Psychologue, directeur scientifique de l'AEPSP, psychologue expert au sein du SSSM 42.

Un passage de la psychologie du travail à la psychologie de l'urgence

Fin des années 90, j'entame la fin de mon cursus de formation en psychologie. Spécialisé en psychologie sociale et psychologie du travail jusqu'alors, je découvre le monde sapeur-pompier au travers de mes recherches sur les processus de décision dans l'urgence. J'apprends à connaître un métier qui allie missions et passion. Pour la majorité des hommes que je rencontre à cette époque, leur métier est aussi, ou avant tout, un engagement moral majeur. C'est un monde d'engagement, de missions et de contraintes. Un métier magnifique, une mission remplie de passion, mais un métier qui peut, à la fois, user et blesser.

C'est un monde où la performance est au cœur du métier, une performance nécessaire pour protéger et secourir. C'est un monde exigeant, où le danger est présent, où les contraintes physiques, organisationnelles, psychologiques sont très prégnantes.

C'est durant ces stages que je fais le choix de changer la fin de mon cursus de formation universitaire pour suivre une formation en psychopathologie et en psychothérapie. Plusieurs futurs collègues portaient sur leur épaules le poids du stress et de l'anxiété professionnelle, d'autres présentaient des symptômes d'épuisement, et d'autres encore présentaient tous les symptômes de l'état de stress post-traumatique. Loin de moi l'idée de vouloir noircir le tableau, car la majorité d'entre eux allaient très bien, mais pour les autres, la souffrance était cliniquement significative.

Peut-être contaminé par leur virus du secours, j'intègre alors fin au début des années 2000 le SDIS 59 comme psychologue capitaine, placé sous l'autorité du DDSIS. Je rejoins une équipe d'intervenants psychologues dont je découvre qu'ils sont les pionniers de la psychologie d'urgence en France.

Naissance de la psychologie dans les SDIS

Historiquement, c'est en 1991 que le service des sapeurs-pompiers du département du Nord recrute les premiers psychologues sapeur-pompiers volontaires pour gérer les impliqués dans les situations de crise : carambolage, évacuation de population, déraillement de train...

Bien avant que les CUMP¹⁰ ne soient créées, ils font déjà le travail que l'on voit se mettre en œuvre aujourd'hui dans le cadre des plan NOVI¹¹ pour la prise en charge psychologique des victimes et des impliqués. Puis rapidement, ils vont adapter leur méthode de prise en charge pour venir aider les sapeurs-pompiers. Et l'innovation est là, car avant, la « préservation du capital mental » des agents, la « préparation mentale » ou la gestion de « l'opérationnalité mentale », ça n'existait tout simplement pas.

Après une décennie de travail, et le recrutement de plusieurs psychologues dans de nombreux SDIS, la Circulaire du 23 octobre 2003 viendra donner un premier cadre à cette activité. Le référentiel des SSSM (membres, organisation et fiches d'emplois) définit l'activité de psychologue de sapeurs-pompiers volontaires. Cette circulaire très imparfaite côté psychologie de l'urgence, ouvrait la possibilité au SSSM¹² l'objectif de prise en compte des détresses psychologiques dans les politiques définies par les CASDIS¹³. Elle mettait en évidence le fait que le soutien psychologique des sapeurs-pompiers est une activité partagée par les emplois de médecin, d'infirmier et de psychologues « cliniciens » (emplois optionnels au titre d'expert).

Il faudra encore une bonne décennie, et des années de formalisation, de validation des pratiques pour que le 5 juillet 2016 la CNV de la DGSCGC valide le Référentiel des Activités et des Compétences du SSSM. Une définition précise de l'activité répondant aux besoins des SDIS voit le jour. Le REAC¹⁴ rattache enfin officiellement les intervenants psychologues au SSSM.

Les unités de secours psychologique se développent. Elles regroupent actuellement environ 250 psychologues répartis sur le territoire. Tous les départements n'en sont pas encore pourvus mais le développement s'accélère pour répondre aux besoins. La volonté politique est là, et l'organisation du SSSM autour de cette mission se développe.

Concluons ce chapitre en faisant le constat qu'en vingt bonnes années nous sommes passés de l'ignorance et du déni à la conscience et à l'action en matière de préservation de la ressource psychologique. Nous avons accepté l'existence du risque psychologique et la vulnérabilité qui en découle. C'est un signe de maturité individuelle et institutionnelle. Les SDIS ne ferment plus les yeux sur cette composante humaine de notre métier. Ils s'ouvrent la possibilité de convertir cette faillibilité en force.

¹⁰. Cellule d'Urgence Médico-Psychologique (CUMP)

¹¹. Plan d'urgence NOmbreuses Victimes <https://www.interieur.gouv.fr/Publications/Nos-infographies/Securite-des-biens-et-des-personnes/Mobilisation-de-l-Etat-en-temps-de-crise/Le-plan-NOVI-NOmbreuses-Victimes>

¹². Service de Santé et de Secours Médical (SSSM)

¹³. Conseil d'Administration des Services Départementaux d'Incendie et de Secours

¹⁴. Référentiel Emplois, Activités, Compétences

Position dans l'organigramme des psychologues rattachés au SSSM

En France, les psychologues sont placés sous l'autorité administrative du médecin-chef. Cependant comme leur profession et leur spécialité n'est pas du domaine de la médecine, ils restent maîtres de leur art, et décident, dans un cadre concerté avec l'institution, du cadre de leur pratique (Cf . Code de déontologie des psychologues français de 1996 actualisé le 04/02/2012).

Ils travaillent en transversalité avec tous les services de santé et ont des liens de travail thématique avec le service opérationnel et la direction départementale. Leur organisation du travail va progressivement suivre les nouvelles recommandations issues du REAC. La psychologie d'urgence pratiquée en SDIS doit totalement s'immerger dans la culture de notre institution.

Ils ont enfin un lien indispensable avec les psychologues du travail quand ils existent dans les SDIS, afin de recevoir les sapeurs-pompiers en souffrance. Ils peuvent communiquer à leurs collègues des indices de souffrance au travail découverts dans leur activité, sans trahir le secret professionnel. Ils participent enfin, à la prévention des RPS et à la QVT sous le versant de la formation et de leurs compétences en psychopathologie et psychothérapie.

Quelle formation et niveau de qualification ?

La pratique de la psychologie d'urgence en SDIS implique un niveau de formation et de qualification rarement dispensé par les structures universitaires. En France c'est grâce au concours de l'Association Européenne de Psychologie Sapeur-Pompier (AEPSP) que le savoir en la matière s'est développé. J'ai mené avec de nombreux collaborateurs des recherches sur les méthodes de prise en charge les plus adaptés à notre métier. Et c'est également en partageant les RetEx¹⁵ avec nos collègues Français, Belges et Canadiens notamment que nous avons structuré les savoirs et les pratiques.

Durant des années, nous avons dispensé nos formations au profit des SDIS. Et c'est avec le concours de la FNSPF et la DGSCGC que nous avons pu depuis 2 ans faire rentrer l'enseignement de ces pratiques au sein de l'ENSOSP.

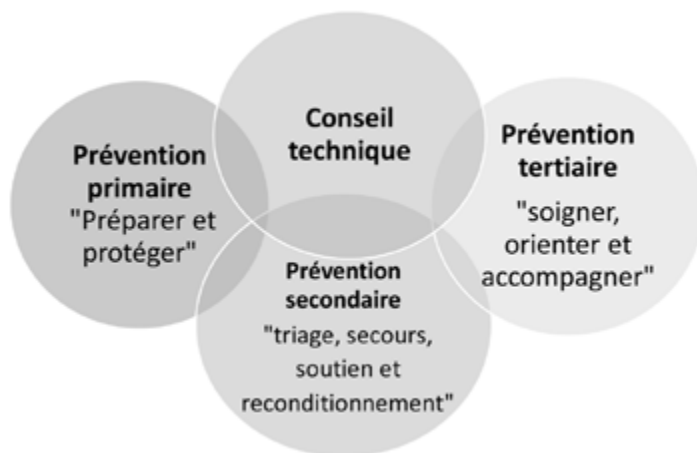
Nous sommes aujourd'hui prêts, garce au Référentiel de Formation (en cours de finalisation), à faire émerger une FIA¹⁶ des psychologues spécialisés en psychopathologie, gage de qualité et de performance pour les services, gage d'une prévention, d'un secours et d'un soutien des blessures mentales opérationnelles de haute qualité.

15. Retours d'Expériences

16. Formation Initiale d'Adaptation

Mes missions et activités

La haute qualité évoquée à l'instant se traduit dans le schéma ci-dessous. Les compétences et missions spécifiques des psychologues de sapeurs-pompiers se déploient donc sur 4 sphères.



- *Domaine de compétences en conseil technique :*

Les psychologues du SSSM ont pour mission d'« apporter aide et conseils au service opérationnel et au service de santé en matière de gestion de l'opérationnalité mentale »

- *Prévention primaire*

« Construire, proposer et conduire le dispositif global d'optimisation de l'opérationnalité mentale »

- *Prévention secondaire :*

« Définir et proposer au Médecin-Chef les actions pertinentes en matière de soutien psychologique aux sapeurs-pompiers et aux victimes le cas échéant, et y participer »

- *Prévention tertiaire :*

« Participer aux soins, et à l'orientation vers les réseaux de soins »

Pour plus de détails sur chacune de ces missions, je vous invite à lire le référentiel de compétences spécifiques des psychologues de sapeurs-pompiers¹⁷.

La complémentarité avec la psychologie du travail

L'arrivée tant attendue des psychologues du travail dans nos services, va permettre un travail de fond sur les facteurs institutionnels et organisationnels du stress au travail. Cette démarche, complémentaire de la nôtre, est indispensable à une qualité de vie au travail élevée, à une santé psychologique préservée et enfin à une performance incluant la préservation de la ressource mentale.

17. LIEN HYPERTEXTE VERS REAC PNRS

Pour conclure, je citerai Goethe qui écrivait « parler est un besoin, écouter est un art ». Si nous avons fait correctement nôtre cette maxime, alors en 20 ans nous avons peut-être réussi un travail honnête d'analyse des besoins et construit, que ce soit en psychologie de l'urgence ou en psychologie du travail, des outils qui favoriseront le maintien de la passion tout en protégeant au mieux des blessures mentales et de l'usure professionnelle.

Psychologue du travail au SDIS 59 : « de la prévention des RPS à l'accompagnement des individus et des collectifs en souffrance »



Rodrigue BAUCHET,

Psychologue du travail, chef de projet risques psychosociaux

Rôle

En tant que chef de projet risques psychosociaux, je suis chargé d'alimenter la démarche et le plan de prévention contre les risques psychosociaux.

Ce plan de prévention doit permettre la mise en œuvre d'actions qui favoriseront, aussi bien au niveau des services que de l'établissement tout entier, des conditions de travail favorables au bien-être des agents et donc la qualité de service.

Au-delà du cadre légal et de l'intérêt de prévenir les risques, ma feuille de route pour les années à venir devrait plus porter sur l'accompagnement méthodologique du projet de Qualité de Vie au Travail (QVT). Cet axe de progrès nécessaire pour un établissement comme le nôtre devrait s'appuyer sur l'existant pour expérimenter de nouveaux espaces de discussions sur le travail permettant aux agents de bien le faire et de bien le vivre

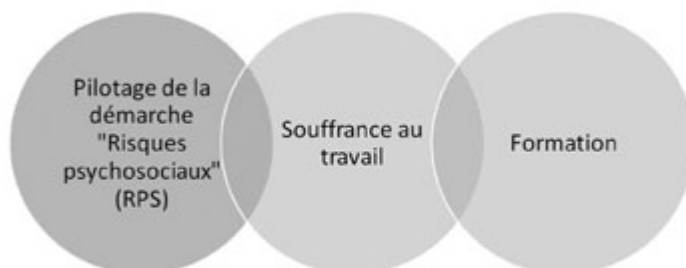
Position dans l'organigramme

Je travaille au sein du pôle « Ressources humaines et relations humaines » avec un rattachement au groupement « Santé et sécurité en service ».

Mon action est intimement liée à la collaboration avec une équipe pluridisciplinaire, notamment composée d'un médecin de prévention, des assistantes sociales ou encore des agents du service de la protection sociale.

Missions et activités

J'interviens principalement sur trois thématiques :



Risques psychosociaux : savoir identifier les risques pour mieux les prévenir
Après avoir réalisé un diagnostic, j'ai mené des groupes de travail qui ont établi un plan d'actions. Celui-ci regroupe notamment des mesures visant à lutter contre les violences en intervention, à favoriser la cohésion entre Sapeurs-Pompiers et PATS, ou encore à contrer les risques spécifiques aux agents des CTA, encadrant ou SPV.

Souffrance au travail : savoir apaiser la souffrance et utiliser les signaux d'alerte pour la démarche de prévention des RPS

Le psychologue du travail est le premier acteur pour écouter les agents ou les collectifs qui alertent sur leur situation de travail en cas de mal-être ou de souffrance.

Dans ce cadre, je conduis des entretiens individuels en clinique et en psychopathologie du travail. Sur la base de certains signaux d'alerte, j'approfondis avec un diagnostic de la situation de travail et fais émerger des préconisations pour pouvoir l'améliorer. J'explore ensuite avec l'agent les voies de résolution des difficultés rencontrées, et oriente vers les services ou fonctions internes et/ou externes à solliciter.

Formation : donner des moyens pour agir

Enfin, le psychologue du travail est un acteur support des services RH dans différents domaines comme le recrutement ou la formation.

Je réalise des formations concernant par exemple la gestion du stress, l'affirmation de soi ou encore sur des techniques pour désamorcer l'agressivité.

Quels apports dans le SDIS ?

En tant qu'expert, le psychologue du travail s'appuie sur les analyses des situations de travail et les préconisations d'amélioration pour aider les managers et la direction dans leur décision. Il participe au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans les procédures de prise en charge des agents en difficultés ou en apportant un éclairage sur les dossiers exposés en séances. Il sensibilise ces différents acteurs du dialogue social sur les sujets aussi importants que les RPS ou la QVT.

Psychologue du travail au SDIS 68 : « conseil, accompagnement, soutien, médiation »



Virginie MAULIN,

Psychologue du travail, cheffe du service « Emploi et Compétences »

Rôle

En tant que cheffe de service « Emploi et Compétences », je suis chargée d'accompagner les services et les agents qui rencontrent des difficultés particulières, notamment sur des problématiques de souffrance au travail, de conflits, de poste inadapté

J'interviens sur des dossiers particuliers tels l'analyse des risques psychoso-

ciaux, le télétravail ainsi que sur les fiches de postes, les organigrammes, le suivi des postes budgétaires.

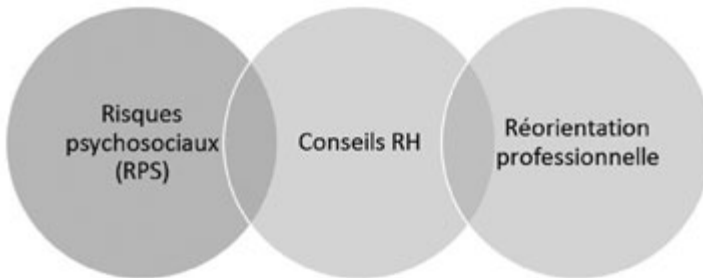
Je gère le guichet social et veille à la pérennisation de celui-ci.

Position dans l'organigramme

Je suis placée sous l'autorité directe du chef de groupement des ressources humaines. Je travaille cependant en étroite collaboration avec le médecin de prévention du SSSM et l'assistante sociale externe au SDIS.

Missions

J'interviens principalement sur trois thématiques :



Risques psychosociaux : prévenir la souffrance au travail et trouver des solutions

Je suis, avec le médecin de prévention, un des premiers acteurs pour écouter les agents ou les services en difficulté.

Dans ce cadre, je mène des entretiens individuels, élabore des diagnostics, réoriente vers les services ou structures les plus adaptées, recherche avec les agents ou les services les pistes envisageables pour l'amélioration des situations. La psychologue du SSSM et l'assistante sociale sont des collaborateurs incontournables pour un accompagnement optimal.

Lors des périodes de mobilité entre groupements, les situations tendues sont examinées avec attention afin de permettre à l'agent, lorsque c'est possible, de repartir sur de nouvelles bases.

Conseils RH : garantir une cohérence globale

Je travaille en étroite collaboration avec le directeur des ressources humaines et la responsable du personnel sur les questions d'organisation du travail, d'effectifs, veillant notamment à avoir une cohérence organisationnelle globale entre les groupements.

Réorientation et reconversion professionnelle : accompagner vers la recherche de solution en interne ou en externe

Je mène des entretiens individuels et, lorsque les acteurs y adhèrent, des entretiens avec le responsable du service concerné pour rechercher la meilleure solution pour l'agent et le service : besoin de formations complémentaires, nécessité de changer de poste ou de service, souhait de changer de collectivité, d'emploi, etc.

Lorsque le projet de l'agent devient un projet en dehors de la collectivité ou une nécessité de reconversion professionnelle, je propose des bilans professionnels.

Apports du psychologue du travail

Ma position de neutralité du psychologue du travail me permet d'écouter chacun des protagonistes, d'analyser la situation et de proposer des pistes de réflexion pour améliorer cette situation.

Positionnée au sein du groupement des ressources humaines, je suis au cœur des discussions de réorganisation, de mobilité, et peut-être le trait d'union entre les décisions prises par le directeur des ressources humaines et les situations dont j'ai connaissance.

Psychologue du travail à l'ENSOSP : un lien étroit entre la recherche et la formation, utiliser la recherche dans une démarche d'amélioration continue



Morgane LACROIX,

Psychologue du travail, doctorante en psychologie sociale du travail et des organisations

Rôle

Le but de ma présence au sein de l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers est d'améliorer les formations par la recherche. Mes missions sont uniquement orientées vers la formation, et non sur le fonctionnement et l'organisation du travail à l'ENSOSP.

Contrat et position dans l'organigramme

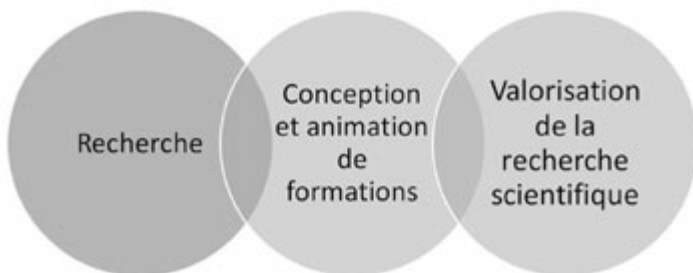
Recrutée dans le cadre d'un contrat doctoral de 3 ans, je suis rattachée aux personnels de l'Université d'Aix-Marseille et suis mise à disposition de l'ENSOSP pour la durée du contrat.

Laboratoire de recherche de rattachement à l'université d'Aix-Marseille : Laboratoire de psychologie sociale (LPS)

Division d'appartenance à l'ENSOSP : Centre d'études et de recherches interdisciplinaires sur la sécurité civile (CERISC), rattaché au Département de Prospective et de Professionnalisation (DEPRO²)

Missions et activités

J'interviens principalement dans trois domaines :



Recherche : innover pour s'adapter aux problématiques de la profession

Ma mission principale est de faire de la recherche. Lorsqu'on parle de recherche, on s'imagine beaucoup de choses et souvent quelqu'un de solitaire et de renfermé. Certes, on doit lire, certes on doit écrire. Mais le travail de recherche ne consiste pas uniquement en ça. Faire de la recherche, c'est travailler sur un besoin utile pour la profession, c'est savoir identifier ce besoin, savoir identifier les attentes. Et, il faut ensuite pouvoir apporter des solutions.

- Mon sujet

Je travaille sur la prise de décision des officiers de sapeurs-pompiers dans un cadre opérationnel.

- Pourquoi ce sujet ?

La prise de décision dans un cadre opérationnel questionne beaucoup d'officiers amenés à occuper la fonction de Commandant des opérations de secours : Comment décider ? Quelles décisions ? Comment prendre la meilleure (moins mauvaise) des décisions ? Comment ne pas se tromper ?

- Pour quoi faire ?

Le but de ma recherche est d'améliorer la pratique, de permettre aux officiers qui occuperont la fonction de C.O.S. d'avoir des outils, des solutions et des compétences leur permettant de fiabiliser leur prise de décision et d'être plus serein. La recherche porte spécifiquement sur des solutions permettant de limiter et contrecarrer des biais décisionnels (distorsions dans les décisions) et d'optimiser les cellules de décision (les postes de commandement).

- Comment ?

La formation est un moyen efficace pour développer des compétences et l'EN-SOSP permet d'accéder à un public large.

Faire de la recherche, c'est aussi permettre à la profession d'accéder aux dernières avancées scientifiques de manière personnalisée et adaptée à leurs besoins.

Conseils en formation : accompagner l'amélioration pédagogique avec les avancées scientifiques

Dans le cadre de missions annexes à ma recherche, je suis chargée de conseiller les référents pédagogiques et d'accompagner l'évolution de certains modules de formation en lien avec mes compétences (management ; risques psychosociaux).

Valoriser la recherche scientifique : utiliser la recherche pour faire avancer les pratiques

- Communiquer

Je suis également amenée à communiquer dans des congrès scientifiques (par ex. des congrès internationaux dans ma discipline de recherche) afin d'avoir le regard d'experts scientifiques sur mes travaux et de veiller à être à jour des recherches me concernant.

Je communique dans d'autres événements où des praticiens SP se rendent afin de rendre la recherche applicable dans les réalités professionnelles (par ex. Journée professionnelle sur « L'anticipation pour la gestion de crise » du CEREMA¹⁸).

- Encadrer des études

J'encadre des recherches d'étudiants au sein de SDIS (par ex. une étude diagnostique dans un CSP du Vaucluse sur le poste de stationnaire pour améliorer l'ergonomie et la motivation) et accompagne des mémoires d'officiers (rôle de la confiance dans la résilience des SDIS, féminisation de la profession, rôle de la justice organisationnelle dans le management, etc.).

Quels apports dans les formations ?

La plus-value du travail de recherche dans une école de formation peut exister s'il existe un lien étroit entre la recherche et la formation. De la même manière, lorsqu'une recherche est réalisée dans une organisation, l'intérêt est d'arriver à implémenter des améliorations au niveau organisationnel et managérial.

La recherche ne se suffit pas à elle-même. Mon rôle est de transcrire les apports de la recherche en fonction des besoins en formation, et surtout en ayant défini les compétences à développer ainsi que les objectifs pédagogiques.

Une partie des résultats de ma recherche a mis en avant le rôle fondamental de l'acquisition de compétences dites « collectives » dans l'optimisation des décisions opérationnelles. Ces compétences forment des remparts contre la survenue de biais décisionnels. Par exemple, la communication et l'adaptation sont de réelles compétences à développer et ne s'acquièrent pas nécessairement de manière innée.

Une fois les compétences identifiées et les objectifs pédagogiques définis (ex. savoir communiquer : savoir structurer son discours, savoir synthétiser, savoir s'affirmer, etc.), il faut expérimenter plusieurs méthodes pédagogiques afin qu'elles soient les plus efficaces. La recherche, c'est une démarche d'amélioration continue qui prend en compte les dernières avancées scientifiques.

18. Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA)