

Le modèle EFQM 2020



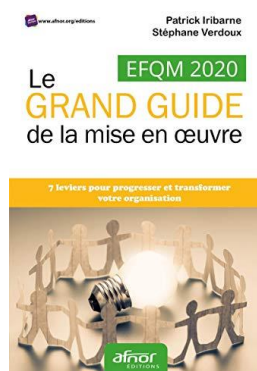
Table des matières

Revue :	3
Ouvrage :	3
Rapport :	4
Mémoires :	4

Revue :

- ÉNARD, Hervé, BEAUSSÉ, Bruno, GAUTIER, Anaïs. [21 - Édition 2020 - Perspectives n°21. Le pilotage de la performance globale : une démarche innovante au sein des SIS](#). École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2020, 160 p.
" Le dossier de ce numéro est consacré à la démarche du Pilotage de la performance globale (PPG) développée pour les SIS. Les articles de ce numéro sont principalement consacrés aux expériences vécues par différents agents en SIS ayant participé à la mise en œuvre de cette démarche et à son évolution dans leurs organisations. Ils en décrivent les apports et les difficultés rencontrées ainsi que l'histoire de son apparition au sein de la profession rendant d'une certaine façon hommage à son initiateur : le colonel Yvon TREPOS. "

Ouvrage :



IRIBARNE, Patrick, VERDOUX, Stéphane, LONGMUIR, Russell, etc. [EFQM 2020 : le grand guide de la mise en œuvre ; 7 leviers pour progresser et transformer votre organisation](#). - La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2020, (X-192 p.).

" Un nouveau modèle EFQM 2020 entièrement remanié. Les systèmes et les pratiques de management, conçus pour déployer des stratégies " de haut en bas ", atteignent aujourd'hui leurs limites avec l'arrivée des générations millennials, l'irruption du digital et les besoins d'agilité des organisations. Le modèle EFQM 2020 a été entièrement remanié pour refléter ces enjeux et pour proposer aux organisations des nouveaux leviers de progrès et de transformation. L'ouvrage fait le point sur toutes ces nouveautés en effectuant un tour d'horizon des changements de perspectives et un parcours du modèle EFQM 2020 pas à pas. Les auteurs s'appuient sur leur expertise du modèle EFQM, les retours d'expérience des organisations qu'ils accompagnent et les clubs de benchmarks qu'ils animent pour explorer les nouveaux concepts et donner des points de repère aux directions, pilotes de démarches d'Excellence, évaluateurs et consultants, dans la mise en œuvre des sept leviers de l'EFQM. "

Rapport :

- MINISTERE DE L'INTERIEUR. DIRECTION GENERALE DE LA SECURITE CIVILE ET DE LA GESTION DES CRISES. [Les statistiques des services d'incendie et de secours 2021](#). Paris : Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises, 2022, 78 p.
Le document présente les statistiques des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) pour l'année 2021 en les rassemblant en 4 catégories : les actions, les personnels, l'organisation, les moyens et les INSIS.

Mémoires :

- ANNOTEL, David, FARA, Thierry, FREIDIG, Sébastien, ROUCOULE, Christophe, NEIS, Olivier. [Optimiser la chaîne logistique d'un service d'incendie et de secours par le supply chain management](#). Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2018, 125 p.
" Dans un objectif permanent de recherche d'efficience et d'efficacité, en particulier en raison d'un contexte budgétaire toujours plus contraint, les SIS français se doivent d'améliorer le fonctionnement et l'organisation de leur secteur logistique. Dans le secteur privé, cette évolution a démarré il y a près de 30 ans avec la création de chaînes logistiques modernes, appelée " supply chain ". Après avoir réalisé une description des concepts liés au fonctionnement d'une supply chain, et de quelques principes issus du supply chain management, nous avons réalisé une enquête auprès des SIS afin d'établir un état des lieux de leur logistique et des réformes engagées, puis d'en dégager des exemples pertinents de bonnes pratiques. Notre réflexion s'est ensuite portée sur les thématiques financières et techniques. Ainsi, nous avons pu établir que la mise en place de principes issus du supply chain management permettait d'impacter directement sur la maîtrise des coûts et représentait un réel facteur d'efficience opérationnelle. Enfin, initialement destiné au SDIS 24, notre document comporte une liste de préconisations et deux exemples concrets d'applications transposables à l'ensemble des SIS. "
- AURIAU, Ludovic, MANSON, David, REYMONDET, Éric, LEGUILLIER, Frédéric. [Services renforcés Conseil départemental / SDIS. Quelle évaluation ? Quelle évolution ?](#) Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2020, 138 p.
" Instaurés depuis 2010 par la loi de réforme des collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunaux peuvent se doter de services communs chargés de l'exercice de missions fonctionnelles ou opérationnelles. Ainsi, dans un contexte budgétaire contraint, les mutualisations de services se multiplient et représentent une des solutions privilégiées des élus pour maîtriser les dépenses publiques en limitant les superpositions de compétences. Les services départementaux d'incendie et de secours et les conseils départementaux liés par une gouvernance commune, sous l'autorité du président du conseil départemental, explorent eux aussi ces pistes permettant d'associer la maîtrise des coûts et l'amélioration du service. Les mutualisations externes réalisées au sein des SDIS sont cependant disparates, tant sur les motifs que sur les formes qu'elles peuvent prendre. Après une description des différents concepts de mutualisation externe, ce mémoire s'interroge sur les bienfaits et les évolutions possibles d'une mutualisation de services supports

entre les SDIS et les conseils départementaux axée sur les domaines organisationnel et humain. Ainsi, il a pu être mis en évidence, sur la thématique organisationnelle, qu'une mutualisation permet de gagner en performance et en résilience. D'un point de vue humain, les modalités et les délais de mise en œuvre conditionnent l'adhésion et les bienfaits sur les personnels, gage d'efficacité et d'aboutissement d'une mutualisation. Au travers d'une approche plus prospective, les observations conduisent à identifier de quelle manière les services d'incendie et de secours pourraient envisager ou imaginer une mutualisation de services support avec le conseil départemental. Les différentes préconisations établies dans ce mémoire ont pour objectifs de définir les différentes phases nécessaires à la construction d'un projet de mutualisation dans ses composantes organisationnelle et humaine puis son ajustement aux évolutions des besoins. Les mutualisations SDIS/CD, plus qu'une finalité purement financière, doivent s'inscrire dans une volonté de valoriser l'agilité, l'adaptabilité et l'expertise des SDIS dans l'objectif de se moderniser et de s'améliorer continuellement. "

- AUZEL, David, CAMBIAYRE, Christophe, BARTOLOMEO, Olivier di, MEUNIER, Laurent, MOREL - SENATORE, Audrey. [Les responsabilités des managers intermédiaires : le management collaboratif et la culture de l'autonomie dans les unités opérationnelles, intérêts et limites dans une institution hiérarchisée](#). Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2020, 151 p.

" Ce mémoire aborde la responsabilité managériale d'un encadrant intermédiaire ayant à pratiquer le management collaboratif et la culture de l'autonomie au sein d'une structure hiérarchisée. Les apports théoriques de ce mémoire démontrent que le management est constitué d'interactions incessantes entre les agents d'une organisation quel que soit leur positionnement, stratégique, intermédiaire et opérationnel. Ce mémoire approfondit la gouvernance, les relations cognitives entre managers et collaborateurs et la stratégie pour améliorer le travail collaboratif et la réussite collective dans une institution hiérarchisée. Les principes de prise de décision collective, d'autorité non formelle, d'amélioration continue et de qualité de vie au travail sont particulièrement examinés. Différentes enquêtes ont été menées dans quatre organisations : une entreprise para publique, une entreprise privée, dans une unité de forces spéciales de la DGSE et dans des SDIS, pour élargir au maximum le champ de vision. Cette étude souligne la difficulté, les risques et les bénéfices à retirer de cette orientation managériale. Les recommandations, issues des recherches de ce mémoire, proposent des solutions réalistes pour les managers intermédiaires des SIS, afin de s'engager sereinement dans le management collaboratif et l'autonomisation des personnels. Par l'application d'une doctrine managériale équilibrée, l'encadrant intermédiaire jouerait un rôle fondamental dans la performance collective, ouvrant même sur l'idée d'une spécification de ce métier dans les SIS. "

- DUCHOSSOIS, Karine, MACHILLOT, Pierre, MERLOT, Jean-François, MORIAU, Yannick, MENGUAL, Gilles. [Comment associer réellement les concitoyens à la démarche qualité d'un SIS, tant pour mesurer leurs attentes que pour évaluer leur degré de satisfaction ?](#) Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2019, 48 p. + annexes.
" Qu'il s'agisse d'un contexte sociétal ou d'une volonté d'amélioration des SIS, la prise en compte des concitoyens dans notre système devient une nécessité.
Idéalement, nous souhaiterions tous être acteur dans l'évolution des différents systèmes qui composent notre société et qui correspond à la volonté de notre gouvernance de s'intégrer dans une réelle démocratie participative. D'après Noam CHOMSKI, Le bien commun - 1998 :
"La façon intelligente de garder une population passive et obéissante est de limiter strictement

l'éventail des opinions acceptables..., mais de permettre un débat très vif au sein de ce spectre." Les différentes consultations, rencontres, échanges avec nos partenaires directs ou indirects, publics ou privés, nous éclairent sur l'appréhension difficile et contrainte d'impliquer le citoyen/usager dans le fonctionnement de la collectivité que représente un SIS.

L'objectif de ce mémoire est donc d'appréhender l'existant, de cibler l'attendu et principalement de proposer des outils facilitant l'intégration du citoyen au coeur de notre système. Au-delà, il propose un livrable innovant, adaptable, accessible et synthétique qui pourra être utilisé par tous les SIS souhaitant s'inscrire réellement dans une démarche de participation active et demandée par le citoyen. "

- DUMONT, Fabien, HOLLAND, François, Istria, Anne, WEISS, William. [La réforme du développement des compétences, pour être efficiente, implique-t-elle une transformation managériale et/ou organisationnelle dans les SDIS ?](#) Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2020, 166 p.

" Un service d'incendie et de secours fournit une réponse opérationnelle qui se doit de se conformer au niveau d'exigence croissant de la qualité attendue par les citoyens. À l'heure où le changement de mentalité intergénérationnelle et les innovations technologiques évoluent à une vitesse exponentielle, les enjeux principaux ne sont-ils pas de transformer le fonctionnement des structures et de moderniser le management pour s'adapter aux impacts du monde d'aujourd'hui et à venir ? En juxtaposant l'évolution sociétale aux retours de nos différents travaux, ce mémoire, qui se veut le plus pragmatique possible, offre des réflexions étendues au travers d'un prisme issu de retours de professionnels de terrain, de dirigeants, d'experts exerçant au sein de diverses fonctions publiques ou entités étatiques françaises et belges. Nos travaux énonceront tout d'abord la littérature afférente au monde du travail, puis le croisement de deux hypothèses relatives à l'acceptation de l'intégration de la réforme du développement des compétences et à la compréhension des textes réglementaires de référence. Enfin, des préconisations adaptables à plusieurs métiers seront édictées. "

- FOUQUET, Jean-Yves, PITOR, Pascal, SALLIER, Damien, SZYMCAK, Eric, MENGUAL, Gilles. [Le pilotage de la performance globale au sein des SDIS, à l'aune de l'EFQM 2020 est-il de nature à rendre l'organisation plus résiliente ?](#) Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2020, 120 p.

" Les différentes démarches qualité sont apparues dès les années 90 au sein des SDIS. Les modes de gouvernance de ceux-ci ont connu de profondes mutations au cours des dernières années. Il apparaît que ces outils, alors même qu'ils devraient pouvoir harmoniser le pilotage des établissements, ne sont toujours pas développés et utilisés pleinement, en dépit d'une démarche pourtant initiée par la Direction générale de la Sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Aujourd'hui, le système qualité ne cesse d'évoluer (EFQM 2020) et les besoins en matière de transparence tant interne qu'externe sont croissants. Les attentes des usagers évoluent également imposant une plus grande fiabilité de la réponse opérationnelle. La vision du niveau de service public attendue par la population suppose dorénavant une plus grande exigence vis à vis de la réponse apportée (e.g. contentieux en croissance, justification des budgets, contraintes budgétaires, niveaux de service en milieu rural et urbain, etc.). En interne, le besoin de donner du sens aux missions réalisées s'avère être devenu un enjeu important (e.g. absentéisme croissant, mises en disponibilité, changement de carrière). Enfin, d'un point de vue organisationnel, les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) sont de plus en plus complexes et l'agilité doit être considérée comme incontournable.

Ce mémoire est le résultat d'une étude réalisée au cours d'entretiens, de lectures et de réflexions personnelles. Il n'a pas la prétention d'être complètement exhaustif sur la démarche à mettre en oeuvre mais tente d'appréhender la problématique dans son ensemble ainsi que le système du pilotage de la performance globale autour du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) et de l'EFQM dans son environnement actuel. Une présentation des différents systèmes de gestion de la sécurité peut permettre aux SDIS de se positionner par rapport à son mode d'exercice. Un focus est réalisé sur les organisations à haute fiabilité. Ces organisations font partie des systèmes dits " normatifs-polycentriques " où l'équipe occupe une position centrale: " Je sais tout faire dans mon équipe, c'est elle qui régule ". Enfin, nos réflexions aboutissent à inciter les SDIS à opter pour la mise en oeuvre d'organisations intégrant les composantes de la résilience. "

- GUEGNEAU, Jean-Philippe, SAINT-JONSSON, Anaïs. [Labellisation, certification... Opportunités de management et de valorisation de nos établissements](#). Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP) ; Aix-en-Provence : Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT), 2019, 95 p. + annexes.
" Aujourd'hui plus que jamais, nos administrations publiques doivent répondre aux besoins et attentes de nos concitoyens en démontrant leur recherche de performance.
Ce défi que nous avons le devoir de relever doit répondre à deux problématiques. La première, entretenir la détermination et l'agilité de nos effectifs en prônant une approche participative dans la gestion de nos établissements. La seconde, apporter l'assurance de notre engagement dans un pilotage visant à améliorer notre efficacité et tendre à l'efficience en conservant une responsabilité économique et sociétale. Le pilotage de la performance globale (PPG), issu du cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF) qui proposent des outils de dimension européenne, lui-même inspiré du modèle d'excellence de la fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM®) est une démarche d'amélioration de la performance du pilotage des SIS qui a pour ambition d'optimiser le service rendu à toutes les parties prenantes. Avec plus de la moitié des services départementaux, l'engagement singulier de la sécurité civile française dans cette dynamique peut être une opportunité de répondre à notre double attente tout en visant des certifications délivrées par des organismes agréés et reconnus. "
- PAQUET, Lionel, ROPARS, Laurent, LAVIGNE, Benoît, LAVOUTE, Julien, POIRIER, Ludovic. [Le rôle du chef de groupement fonctionnel et territorial dans l'évaluation de la politique territoriale d'incendie et de secours, les outils d'aujourd'hui et de demain](#). Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP), 2021, 53 p.
" Les SDIS sont des acteurs de politiques publiques dont la principale est la Politique Territoriale d'Incendie et de Secours (PTIS). Les chefs de groupement jouent un rôle primordial dans la définition, la mise en oeuvre et l'évaluation de cette PTIS. Toutefois les méthodes traditionnelles constituent davantage un moyen de contrôle de l'atteinte des objectifs plutôt qu'une véritable évaluation. Le développement de nouveaux outils comme la méthode du pilotage par la performance globale (PPG) prôné par l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC) ouvre de nouvelles perspectives. Certains SDIS s'orientent déjà vers des outils plus modernes comme la démarche processus mais l'intelligence artificielle élargit encore les possibilités d'évaluation et le chef de groupement, qu'il soit fonctionnel ou territorial, constituera un des moteurs dans ces changements d'orientation. "

- THOMASSON, Frédéric, SAINT-JONSSON, Anaïs. [*Du pilotage de la performance globale des SDIS, vers la mise en place d'indicateurs clés des unités opérationnelles*](#). Aix-en-Provence : École Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers (ENSOSP) ; Aix-en-Provence : Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT), 2020, 88 p.