CHARTE
des valeurs
et des bonnes pratiques
managériales

Séminaire du collège des cadres du SDIS des 15 et 16 janvier 2021

Des valeurs managériales partagées pour un projet d'avenir commun

Service Départemental d'Incendie et de Secours de l'Orne

Avril 2021

Des valeurs managériales pour porter l'action collective du SDIS

Les valeurs d'une profession, par exemple celle de sapeur-pompier, sont différentes de celles d'une organisation, en l'occurrence le SDIS, constituée de plusieurs métiers.

C'est pour cette raison qu'il est tout particulièrement important de **trouver des valeurs qui fédèrent l'organisation, construisent le groupe, posent des principes communs.**

Les valeurs managériales définissent les grands principes de la relation entre les personnes... tournées vers l'action, le plus important étant **l'esprit de la valeur.**

Les valeurs managériales nous permettent de consolider nos fondations pour aller plus loin, plus haut, plus fort.

Les valeurs peuvent répondre à une éthique de conviction ou à une éthique de responsabilité, qui peuvent être parfois antagonistes. Il est primordial de trouver un juste équilibre : **nos convictions**, importantes, **doivent être mises en face de nos responsabilités**. Il est nécessaire de **penser nos valeurs managériales dans l'action.**

Quand il n'y a plus de repères, **nos valeurs** restent le **seul phare qui puisse nous guider.**

Des valeurs que chaque cadre doit incarner au quotidien dans ses postures managériales

La question des valeurs managériales pose la question de nos postures.

Les valeurs engagent finalement peu et nos actions peuvent se trouver en décalage avec ces valeurs.

Les postures engagent : **il est donc important que nous nous engagions autour de bonnes pratiques pour faire vivre les valeurs managériales retenues.**

Ces engagements font l'objet de la **charte des valeurs managériales.**

Au-delà de ce document, **ces valeurs doivent avant tout être véritablement incarnées par chacun de nous**, dans nos postures au quotidien.

Les espaces de régulation (collège des cadres, réunions des personnels…) sont là pour **prendre soin des relations humaines**, prendre soin les uns des autres. Il est important de **rester présent aux autres**, sans s'enfermer dans les dossiers.

Identifier nos compétences et nos points de faiblesse nous permet de **nous appuyer sur nos forces pour surmonter collectivement nos points de faiblesse.**

La place de cadre se gagne auprès des personnels, elle ne se décrète pas et constitue un prérequis au respect de la hiérarchie.

Des valeurs et des postures managériales dégagées par le collège des cadres du SDIS

Le collège des cadres du SDIS de l'Orne[1] s'est réuni en séminaire les 15 et 16 janvier 2021, accompagné d'intervenants extérieurs, dont Madame Morgane SUAREZ, psychologue, du Cabinet Via-Ethys et Monsieur Stéphane CHEVRIER, sociologue, du Cabinet Mana Factory.

Au cours de ce séminaire, les cadres du SDIS ont dégagé **six grandes valeurs managériales destinées à porter et à donner du sens à notre action collective** :

RESPECT – EXEMPLARITE – DISPONIBILITE – EQUITE – COHESION - CONVIVIALITE

Les mots sont ambigus. Ils peuvent avoir plusieurs sens selon le contexte ou selon la personne qui l'énonce. Les définitions et interprétations peuvent donc être différentes au sein d'une même organisation.

C'est pour cette raison qu'**une définition commune a été rédigée pour chacune des valeurs managériales.**

De la même manière, une même situation peut être interprétée de manière contrastée, voire contradictoire, à la lumière des différentes valeurs.

Il est donc important que **chaque manager du SDIS recherche un juste équilibre au cas par cas : les exemples de bonnes pratiques sont là pour nous orienter, nous guider** si besoin.

A l'inverse, **les pratiques non alignées sur les valeurs managériales retenues illustrent les attitudes et comportements que nous ne souhaiterions plus voir au sein de notre établissement.**

[1] Comité de direction, chefs de centre et chefs de service

La charte des valeurs et des bonnes pratiques managériales : des points de repères partagés pour guider individuellement notre action au quotidien en tant que cadre

La charte des valeurs et des bonnes pratiques managériales est un référentiel commun pour poser, partager, l'esprit et le sens des valeurs.

Cette charte forme les fondations de notre SDIS qui est toujours en devenir. Elle est constituée de valeurs qui sont adossées à des objectifs qui nous tournent vers l'action.

Ces valeurs sont illustrées par les bonnes pratiques qui en constituent un **mode d'emploi.**

Faire vivre cette charte et les valeurs qui la constituent nous permet de donner corps à la transversalité au sein de notre organisation.

La charte, n'est ni un code de déontologie[2], ni un règlement intérieur.

Pour donner tout son sens à cette charte, **il est important que chacun de nous, en qualité de cadre, ait à cœur de l'appliquer, de la faire vivre au quotidien dans les relations de service au sein de nos centres et groupements, pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective au bénéfice de l'action du SDIS**. Cette action doit être tournée vers la sécurité de la population ornaise, dont nous avons la charge.

[2] Document basé sur le principe d'auto-régulation d'un métier ou d'une profession qui comprend une dimension juridique (droits et obligations) et une dimension morale.

Respect

Le respect est le **socle indispensable à toute vie sociale.**

Il s'applique avant tout aux relations interhumaines, mais aussi vis-à-vis des consignes, du matériel ou encore des ressources.

Dans le cadre des relations humaines, le respect est d'abord marqué par le **respect de soi.**

Ensuite, faire preuve de respect, c'est **accorder notre considération aux autres en raison de la valeur que nous leur reconnaissons**, indépendamment de leur niveau social et/ou hiérarchique

Faire preuve de respect, c'est aussi **porter de l'attention à ce que dit la personne, écouter et entendre, sans porter de jugement.**

C'est **accepter l'autre dans toutes ses différences** (politiques, religieuses, caractères, niveaux de connaissance…) **pour en faire une richesse, une force, dans la complémentarité.**

Le respect s'exprime également dans la **reconnaissance du travail accompli.**

Le respect, c'est un savoir être, un savoir vivre, **c'est une manière, un art de vivre**, à double sens. Il doit être mutuel, réciproque. Cette réciprocité doit se vivre entre personnes, mais aussi entre entités, comme entre les services de la direction départementale et les centres d'incendie et de secours.

Donner de la valeur à l'autre

- ✓ **Respecter** les personnes (victimes, personnels...)
- ✓ **Se respecter**
- ✓ Respecter ses **engagements**
- ✓ **Être ponctuel** (arriver à l'heure pour les prises d'astreintes, les réunions, les formations...)
- ✓ Faire preuve de **politesse** (principes de base, dire bonjour, respecter les gestes barrières)
- ✓ Faire preuve de **tact** : ne pas s'emporter, ne pas envenimer la situation, **rester calme**...
- ✓ Respecter les **règles de vie en collectivité** : hygiène personnelle et propreté des locaux utilisés
- ✓ Respecter la **tenue** : avoir une tenue réglementaire, prendre soin des effets confiés...
- ✓ **Avoir le sens de la tenue**
- ✓ **Laisser l'autre s'exprimer** (victimes, collègues, partenaires...)
- ✓ Pratiquer une **écoute active** (être attentif et ne pas faire qu'entendre...)
- ✓ Adopter une **posture ouverte**
- ✓ Se montrer **prêt à l'échange**

- × Impolitesse
- × Je m'en foutisme
- × Non-respect des horaires
- × Non-respect des consignes
- × Non-respect des locaux et du matériel (nettoyage des
- × Intolérance (racisme, sexisme,...)
- × Dénigrer ses collègues ou l'institution
- × Manquer de considération
- × Passer par un intermédiaire
- × Ne pas écouter

- ✓ Trouver un **équilibre d'échange**, quel que soit le niveau hiérarchique (ni dominant, ni dominé)
- ✓ Faire preuve de **tolérance** : **accepter la différence** (religion, pensée critique, politique, niveau d'éducation scolaire, culture) **sans juger**
- ✓ Avoir **conscience des capacités** et des **limites** de chacun
- ✓ Faire preuve de **neutralité**
- ✓ Savoir **dire les choses de façon posée et neutre**, en étant **factuel, juste**
- ✓ Adopter un **langage et un comportement adaptés**, être **poli**
- ✓ Faire preuve d'**empathie** (reconnaitre et comprendre les émotions et les sentiments de l'autre)
- ✓ Être **exemplaire** : ne pas en demander plus que ce que l'on est capable de faire
- ✓ Répondre avec **réactivité** aux différentes demandes ou difficultés
- ✓ Témoigner de la **reconnaissance** (du travail accompli, de l'aide apportée, du temps passé…)
- ✓ Respecter la **hiérarchie**
- ✓ Respecter les **notes** et **consignes** et les transmettre (port du masque pour la sécurité de tous…)
- ✓ **Prendre soin des matériels, les entretenir, veiller à leur bon usage**
- ✓ **Respecter l'environnement**

* S'emporter : réagir avec violence, sans recul sur la situation
* Vulgarité
* Ne pas faire attention aux mots utilisés
* Tenue négligée, inappropriée
* Ne pas donner la disponibilité pour œuvrer
* Ignorer l'autre
* Négliger le travail de l'autre
* Ne pas se mettre à la place de l'autre
* Favoritisme
* Porter des jugements
* Faire passer les intérêts individuels et ses ambitions personnelles en premier lieu
* S'affranchir des règles
* Court–circuiter la ligne managériale
* Se mettre en danger et mettre en danger ses coéquipiers en ne respectant pas les procédures

Exemplarité

L'exemplarité, c'est **montrer l'exemple** en marquant les esprits par sa **rigueur.** Être exemplaire, c'est **respecter les règles, les lignes directrices** de la structure, pour pouvoir les faire respecter par tous. C'est faire preuve d'**intégrité.**

L'exemplarité se caractérise également par un **comportement adapté en fonction de la situation.**

Elle vise à **appliquer à soi-même ce que l'on attend de nos collègues**, de notre corporation. Elle requiert **exigence vis-à-vis de soi-même**, en ayant conscience de ses droits et obligations. Elle nous oblige à une **remise en question personnelle permanente.**

En interne, l'exemplarité est un **reflet managérial qui permet au cadre de se faire respecter, d'asseoir sa crédibilité envers un collectif.**

Elle nous appelle aussi à **être fidèle à l'image valorisante que nous souhaitons collectivement porter à l'extérieur** de l'institution.

Montrer la voie

- ✓ Se positionner en **modèle à suivre**, avec **humilité**
- ✓ Avoir une **bonne hygiène**, une **tenue propre, adaptée et décente**
- ✓ Rester **maître de soi**
- ✓ Être **digne** en-dehors du service
- ✓ Avoir toujours un **discours positif**
- ✓ **Promouvoir et respecter les règles et consignes** même si on est en désaccord avec celles-ci
- ✓ Respecter les règles élémentaires de **politesse**, de **courtoisie** et de vie en collectivité
- ✓ Démontrer son **sens des responsabilités**
- ✓ Être **exigeant vis-à-vis de soi-même**
- ✓ **Asseoir sa crédibilité professionnelle sur le travail fourni** pour progresser
- ✓ **Remplir les objectifs fixés**
- ✓ Savoir **se rendre disponible**
- ✓ **Être congruent : cohérence entre le discours et les actes**, donner un objectif et le suivre
- ✓ **Être cohérent entre son comportement personnel et ce que l'on demande** aux autres
- ✓ Avoir un **discours identique en fonction des situations et des interlocuteurs**
- ✓ Être **impartial**
- ✓ **Susciter l'adhésion en incarnant les valeurs attendues**, dans la vie professionnelle mais aussi personnelle
- ✓ Accepter le **droit à l'erreur**

- × Autoritarisme
- × Tenue négligée
- × Laxisme personnel
- × Déroger aux règles et règlements
- × Demander aux autres ce que l'on ne fait déjà pas soi-même
- × Comportement discordant par rapport aux propos tenus
- × Avoir un comportement inapproprié dans sa vie professionnelle ou personnelle
- × Ne pas tenir compte des remarques objectives sur notre attitude : absence d'autocritique

* Absence de ligne de conduite fixe
* Multiples changements d'avis

* Avoir un discours différent en fonction des publics

* Dénigrer l'institution ou ses collègues
* Favoriser les personnes avec lesquelles on a le plus d'affinités

* Ne pas se maîtriser
* Faire part de ses opinions sans respecter le principe de neutralité

* Utiliser un véhicule de service à des fins personnelles
* Ne pas être à jour de ses obligations professionnelles

Disponibilité

La disponibilité, c'est **être présent pour les autres**, assurer une présence sans compter, **donner de son temps**, tout en recherchant en permanence un **équilibre personnel**, indispensable, **avec nos différents cercles sociaux.**

Se montrer disponible, c'est être **au contact des personnels dont nous avons la responsabilité**, être **accessible**, toujours **à l'écoute**, **avec empathie et bienveillance**, sans barrière ou frontière, pour comprendre les problématiques et les faire évoluer.

Adopter une posture d'aide, d'entraide, et de soutien dans une **démarche d'accompagnement** est aussi une manière d'être disponible.

Il est également important de **prendre le temps de créer des liens** entre les services.

Notre capacité à **poser des actes pour être aptes à accomplir une ou plusieurs fonctions ou missions** caractérise également notre disponibilité.

Le plus important reste peut-être d'apprendre à **se dégager du temps pour pouvoir être disponible, y compris à soi-même.**

Être une personne sur qui on peut compter, fiable et stable apparait comme une belle reconnaissance de disponibilité.

Être disponible à l'autre

- ✓ **Consacrer du temps** pour **apporter une réponse**
- ✓ Être **présent et accessible** (victimes, personnels, élus, hiérarchie)
- ✓ **Être présent** aux **manœuvres**
- ✓ Être présent aux **manifestations amicales**
- ✓ Être présent aux **cérémonies**
- ✓ Être présent aux manifestations sportives
- ✓ Être présent aux **formations**
- ✓ **Être présent au casernement**
- ✓ Être à l'écoute pour un **accompagnement plus personnel**, que cela touche la famille ou le travail
- ✓ Être **à l'écoute de tous** (population, ensemble des collaborateurs du SDIS, services extérieurs)
- ✓ Assurer une **écoute vraie, active**, pour **entendre**
- ✓ Prendre du **recul**
- ✓ Faire preuve d'**attention**, de **calme**, d'**amabilité**, de **sensibilité**, d'**empathie** et d'**ouverture d'esprit**
- ✓ Prendre le temps d'**aller voir les gens** ou de **les appeler** plutôt que de passer par la messagerie électronique (notamment dans les services de direction
- ✓ Accorder sa **confiance**

- × Manque d'écoute et de dynamisme
- × Nonchalance
- × Ne pas être réceptif
- × Ignorer une demande
- × Porte souvent fermée
- × Attitude et langage fermés
- × Nervosité
- × Être pressé
- × Imposer ses idées
- × Procrastiner

- ✓ **Déléguer davantage** pour se libérer du temps
- ✓ Poursuivre l'évolution des **outils numériques** au service de la disponibilité à l'autre
- ✓ **Communiquer les informations structurantes** constitue aussi une forme de disponibilité à l'autre
- ✓ Faire preuve de **polyvalence**
- ✓ Favoriser les **échanges**
- ✓ Proposer des **rencontres** avec les personnels, les services
- ✓ **Prendre soin de son bien-être** personnel pour être plus réceptif à l'autre

* Ne pas prendre suffisamment de temps

* Privilégier l'affinité

* Horaires de bureau inadaptés à l'emploi du temps de ses interlocuteurs (chefs de centre SPV...)

* Ramener du travail à la maison (hors télétravail)

* Être constamment disponible (congé, vie familiale) au détriment de son équilibre

Equité

L'équité se manifeste par un **management juste, sans à priori.**

L'équité nécessite la **transparence**, l'**application des règles de manière neutre**, sans forcément être égale. A situation comparable, **notre comportement doit être reproductible**, quelle que soit la personne ou quels que soient nos rapports avec la personne.

Par moment, l'équité peut rejoindre l'égalité de traitement : à situation identique, réponse identique.

L'équité nous invite également à **prendre acte de la singularité de chaque personne**. Nous sommes tous différents, riches de parcours diversifiés. En fonction de la situation, il est important que nous adoptions une **posture managériale adaptée pour que chacun puisse exprimer et donner le meilleur de soi-même**. Il est donc important de **donner à chacun les moyens qui lui sont adaptés** pour atteindre un même objectif.

Être juste avec chacun

- ✓ **Faire la différence entre équité et égalité**, pour le bien-être dans la collectivité (Illustration du tour de stade)
- ✓ **Être à l'écoute** pour **comprendre les besoins** des collaborateurs, pour donner envie de s'investir au sein de la collectivité, pour pouvoir s'épanouir
- ✓ **Identifier les difficultés**
- ✓ Faire preuve de **justice, notamment sociale, quels que soient les interlocuteurs**
- ✓ **Prendre du recul** sur les propos échangés
- ✓ **Arbitrer équitablement avec intégrité**
- ✓ Être **cohérent dans sa décision** avec les interlocuteurs
- ✓ **Privilégier l'égalité de traitement**, toutes choses étant comparables
- ✓ Toujours avoir une **posture managériale égale et adaptée**
- ✓ Laisser la place à l'**adaptabilité** (exemple de l'inventaire départemental)
- ✓ Définir un **parcours adapté** à chacun
- ✓ Mettre en place un **accompagnement**
- ✓ Avoir le **sens du partage** avec son adjoint et ses collaborateurs

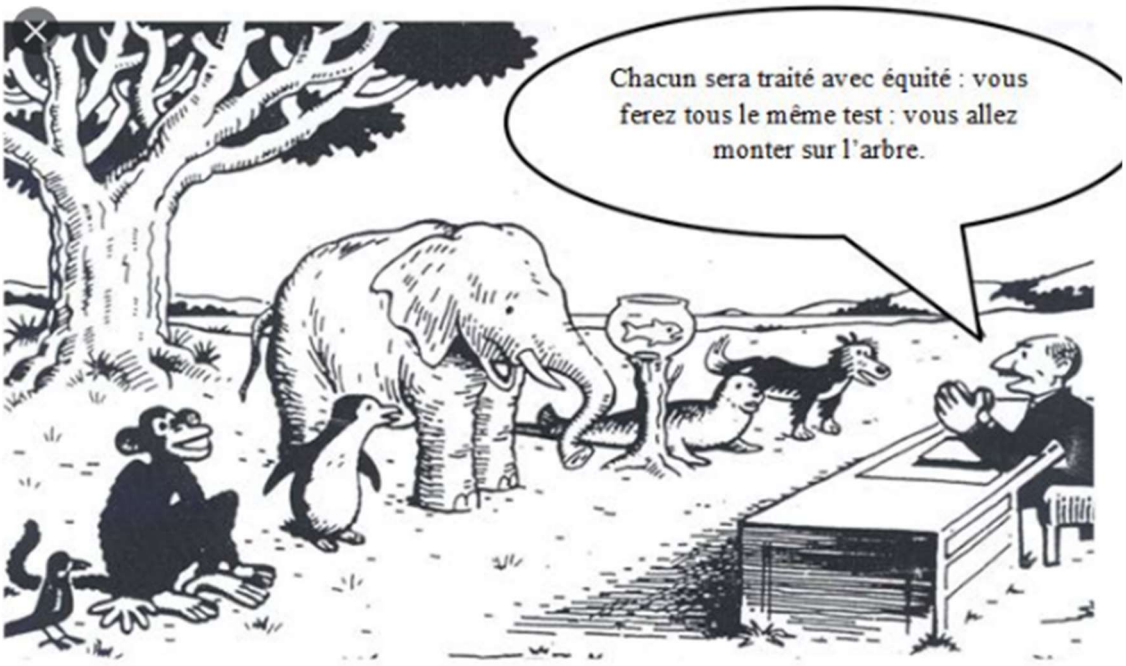
* Injustice
* Rigidité
* Avoir des préjugés selon une situation ou un individu

* Partialité : prendre parti pour l'un face à l'autre
* Copinage
* Favoritisme

* Entendre sans écouter
* Effet de halo suivant l'interlocuteur (femme, jeune, ancien...)

* Objectifs non adaptés
* Manque d'accompagnement adapté

* Être incohérent et versatile dans son raisonnement selon le public
* Mensonge


Chacun sera traité avec équité : vous ferez tous le même test : vous allez monter sur l'arbre.

Cohésion

La cohésion **se construit sur la base du respect, de l'exemplarité, de la disponibilité et de l'équité.**

Elle se nourrit également de **solidarité, d'entraide mutuelle.**

Favoriser la cohésion, c'est **être moteur, adopter une posture d'entraîneur pour fédérer le groupe, autour de soi, dans un objectif d'entente, d'unité.**

Elle crée un lien très fort entre tous les partenaires du groupe, qui viennent d'horizons différents, qui permet de **travailler ensemble avec le sentiment de faire corps, poussant à œuvrer pour le collectif**. Le groupe est rassemblé pour atteindre un objectif commun dans l'entraide.

La cohésion favorise l'**émergence de l'intelligence collective**, qui permet au groupe d'avancer plus vite, plus loin, plus fort, que nous ne pourrions le faire individuellement.

La cohésion, **c'est la force du groupe marqué par l'esprit d'équipe**. C'est savoir **partager les mêmes valeurs, les mêmes objectifs** : nous sommes tous dans le même bateau et nous devons tous aller dans le même sens !

Fédérer les équipes

- ✓ Animer un **esprit d'équipe**
- ✓ **Réunir** pour **concerter**
- ✓ **Impliquer les acteurs** dans la rédaction des **documents structurants**
- ✓ **Associer** les personnels aux choix
- ✓ Partager des **temps d'échanges** : importance de partager le **positif** et le **négatif**
- ✓ **Fédérer** autour d'**un projet**, d'une action
- ✓ **Communiquer, expliquer, faire preuve de pédagogie**
- ✓ **S'impliquer personnellement**
- ✓ **Rechercher l'adhésion** en tendant vers l'unanimité lorsque c'est possible
- ✓ Définir un **cadre d'évolution collective**
- ✓ Fixer des **objectifs**, pour **entrainer le collectif**
- ✓ Veiller à la **transparence** : donner le **même niveau d'information à tout le monde**
- ✓ Tenir une **ligne de conduite juste et équitable**
- ✓ Traiter tout le monde avec **équité**
- ✓ Rester **neutre** dans les affaires plus personnelles
- ✓ Faire preuve à la fois de **rigueur** et de **flexibilité**
- ✓ **Organiser la convivialité** pour mieux **se connaitre**
- ✓ **Accueillir** les nouveaux venus, les **intégrer**

× Refuser son aide
× Laisser faire
× Attitude passive
× Ne pas s'investir

× Critiquer de manière non constructive
× Alimenter les

× Taire ou cacher des choses

× Faire du favoritisme
× Prendre partie
× Avoir des affinités

- ✓ Créer un **parcours** pour faciliter cette intégration
- ✓ Proposer un **accompagnement** avec un **tuteur**
- ✓ Veiller au **respect de tous dans la pluralité**
- ✓ **Aller vers les personnes qui restent en retrait**
- ✓ **Identifier les compétences** de chacun et **favoriser leur expression** pour le collectif
- ✓ **Être aidant**
- ✓ Encourager l'**entraide** et la **solidarité**
- ✓ Montrer de l'**adaptabilité pour tous**
- ✓ **Organiser des temps fédérateurs** (ex FINAT)
- ✓ **Créer du lien** (binôme chef de centre – président de l'amicale, lien avec les amicales, lien intergénérationnel)
- ✓ **Recadrer les situations déviantes** de manière constructive et avec bienveillance
- ✓ **Responsabiliser** en fonction des compétences
- ✓ Favoriser le **partage des compétences**
- ✓ Savoir **déléguer**
- ✓ **Faire confiance**
- ✓ **Reconnaitre et mettre en valeur les mérites**
- ✓ Savoir **dire merci**

- * Tolérer l'inactivité dans les CIS (injustifiée)
- * Ne pas être disponible
- * Ne pas être à l'écoute
- * Décider seul et/ou imposer
- * Manager seul
- * Individualisme
- * Ne pas transmettre les informations
- * Isoler
- * Être provocateur, clivant
- * Être froid, distant, hautain
- * Diviser pour mieux régner
- * Eviter de féliciter individuellement

Convivialité

A l'issue du séminaire, Stéphane CHEVRIER nous a interpellés sur la **manière dont nous vivons ensemble**, sur la **manière dont nous faisons vivre ensemble nos valeurs**, sur la **manière dont nous faisons vivre ensemble nos projets.**

Sur sa proposition, le collège des cadres a adopté la 6ème valeur : **la convivialité.**

Le caractère chaleureux des relations **donne envie, donne le plaisir de vivre ensemble** et **permet de trouver les équilibres nécessaires à établir une bonne communication et à une coexistence harmonieuse.**

La convivialité est le ciment, le liant, qui nous permet de faire vivre collectivement les cinq autres valeurs au quotidien, qui nous permet de faire vivre la transversalité au sein du SDIS.

Cinq valeurs qui sont autant de conditions pour construire une vraie convivialité.

Nous sommes tous convives, nous sommes tous acteurs de la convivialité !

La convivialité, c'est **l'art d'être sérieux, d'amener le collectif à produire un travail sérieux, sans se prendre au sérieux.**

Donner envie

✓ Nous avons chacun carte blanche[3] pour laisser cours à notre créativité et à notre esprit d'innovation pour créer des occasions privilégiées pour nous rencontrer, utiliser l'intelligence collective et vivre des moments de convivialité.

✓ Être heureux de partager des moments ensemble

[3] Avec quelques restrictions malgré tout, le temps de la crise sanitaire…

Feuilles Volantes - ***Louis-Philippe Robidoux***

« Les cinq sens de l'homme doivent lui en donner un sixième, complément de tous les autres : le sens des valeurs. »

« Qui peut comprendre les valeurs de la vie s'en fait le principal acteur. »

Sonia Lahsaini, Contrôleuse Qualité, France, Istres, 1963