HAL
open science

Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) français.

Laurent Mériade, Jean Marc Sales

▶ **To cite this version:**

Laurent Mériade, Jean Marc Sales. Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) français.. Revue management & avenir, A paraître. hal-03342715

HAL Id: hal-03342715

https://hal.science/hal-03342715

Submitted on 20 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) français

Laurent Mériade
CleRMa – IAE Clermont Auvergne
Université Clermont Auvergne
11 Boulevard Charles de Gaulle
63000 Clermont Ferrand
laurent.meriade@uca.fr

Jean-Marc Sales
IAE Clermont Auvergne
Université Clermont Auvergne
11 Boulevard Charles de Gaulle
63000 Clermont Ferrand
j-marc.sales@uca.fr

Résumé

L'objectif de cet article est de déterminer comment les valeurs individuelles des salariés s'expriment dans un contexte professionnel. Nous revenons d'abord sur les enjeux de la connaissance des valeurs individuelles des salariés au travail avant de révéler la grille d'analyse de ces valeurs proposée par Shalom H. Schwartz. Nous appliquons ce modèle sur le cas des personnels d'un SDIS français et mettons en relief le rôle de médiation du contexte professionnel dans l'expression des valeurs individuelles au travail. La connaissance de ces valeurs est exploitable par le management du SDIS au niveau de l'engagement, de l'intégration des personnels et de la conduite des opérations au niveau stratégique, tactique et opérationnel.

Mots clés : valeurs individuelles, contexte professionnel, sapeurs-pompiers, management

Abstract

The aim of this article is to determine how individual employee values are expressed in a professional context. We first return to the issues involved in knowing the individual values of employees at work before revealing the analysis grid of these values proposed by Shalom H. Schwartz. We apply this model to the case of the staff of a French SDIS and highlight the mediating role of the professional context in the expression of individual values at work. The knowledge of these values can be used by management to engage, integrate and conduct operations at the strategic, tactical and operational levels.

Keywords: individual values, professional context, fire brigade, management

Introduction

Le terme valeur a une étymologie issue du latin *valor* et *valere* signifiant avoir de la valeur, de la vertu, être fort. Les valeurs font référence à des attributs ou des normes qu'un individu partage avec son groupe culturel ou social. Cet aspect collectif entre en résonance avec les valeurs que détient l'individu sur le plan psychologique. Les valeurs individuelles aident à la construction du groupe et ce dernier les influence. Elles participent au contrôle des comportements des membres d'un groupe (Parsons, 1951, Lord et Brown, 2001) d'une part car, intériorisées, elles évitent un contrôle formel fastidieux, d'autre part, elles permettent aux individus de définir leurs comportements dans le groupe. Ce dialogue individu – groupe intéresse le management quant à la performance individuelle et collective au travail. Dans le contexte professionnel, ces valeurs individuelles sont peu analysées (Wils et al., 2007) car souvent englobées dans une culture et des valeurs organisationnelles sans qu'une attention spécifique leur soient accordées.

Tout individu possède deux systèmes de valeurs individuelles (Moriez et Grima, 2019). D'une part, des valeurs « actives » qui définissent comment penser. Elles correspondent à un auto-controle interne de nature éthique mais sont codifiées dans nos cerveaux à un niveau difficilement observable (Roberts, 1994). D'autre part, des valeurs « admises » qui définissent comment agir dans une situation donnée (Smith, 1994). Elles relèvent du contrôle externe, et à la différence des valeurs actives, elles sont morales (Assouly, 2013). Les valeurs admises prédisent assez bien ce que les gens vont dire dans diverses situations mais ne correspondent pas toujours à ce qu'ils font (Schein, 1978). En revanche, elles décrivent les valeurs que les individus expriment face à des situations organisationnelles et elles font donc le pont entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Les valeurs organisationnelles se construisent entre l'individuel et le collectif. En effet, les valeurs individuelles se développent par l'apport du collectif, et le collectif est nourri par la singularité individuelle (Claude, 2003 ; Horovitz, 2013). Les valeurs individuelles « admises » apparaissent donc prépondérantes dans la construction des valeurs collectives organisationnelles.

Cependant, à notre connaissance, peu de travaux en management, nous informent sur les manières dont ces valeurs individuelles admises se développent au contact de situations organisationnelles. Aussi, dans ce travail nous abordons la question de recherche suivante : comment certaines valeurs individuelles sont-elles admises dans un collectif de travail ? Et, dès lors, comment en tirer parti d'un point de vue managérial ?

Le modèle de Schwartz (2006 ; 2007), développé pour étudier les valeurs individuelles au niveau personnel, est peu exploité dans un cadre professionnel (Wils et al, 2007) alors qu'il permet de mettre en relief la hiérarchie et la dynamique des valeurs au travail. Nous appliquons ce modèle et le questionnaire SVS[1] qui s'y rapporte auprès des personnels d'un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS). Ce dernier a dû faire face, à une catastrophe naturelle majeure, source d'interrogation sur l'engagement et les valeurs de son personnel. Il était donc important de faire un diagnostic sur les valeurs du personnel pour voir si elles étaient toujours en adéquation avec ses missions. Notre objectif de recherche vise à analyser les manières dont les valeurs individuelles des personnels de ce SDIS sont admises dans ce cadre professionnel et les potentialités que peut en tirer le management.

Dans un premier temps, nous effectuerons une large revue de littérature pour mieux définir le concept de valeurs et son applicabilité à la profession de sapeur-pompier. Une analyse approfondie des travaux de Schwartz est ensuite effectuée. La seconde partie décrit l'étude empirique menée en décrivant l'échantillon et les instruments de mesure utilisés. Dans la troisième partie, sont exposés les résultats de l'enquête, sensiblement éloignés de ceux identifiés dans le modèle de Schwartz. Dans une quatrième partie, ces résultats sont enfin discutés pour mettre en évidence des médiateurs liés au contexte professionnel dont l'influence est prépondérante dans l'expression des valeurs individuelles de ces personnels au travail, ainsi que les implications managériales qui en découlent.

1. Les valeurs individuelles dans la littérature

1.1. Les valeurs individuelles : entre individu et collectif

Les premiers travaux sur les valeurs individuelles concernent les comportements de paysans polonais immigrés aux USA (Thomas et Zaniecki, 1918). Kluckohn et Strodtbeck (1961) constatent que, face à des problèmes, les

[1] Schwartz Value Survey

solutions des individus reflètent leurs valeurs. Les valeurs permettent de résoudre ces problèmes communs à tous les humains. Inglehart et Abramson (1994) distinguent valeurs traditionnelles (autorité, famille...) et valeurs modernes (démocratie, innovation…) d'une part ; valeurs de survie (sécurité, appartenance...) et valeurs d'expression (bien être, créativité...) d'autre part. Pour Hofstede et Bond (1984), quatre catégories de valeurs expliquent les différences interculturelles : individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude et masculinité/féminité. Cependant, Rokeach (1973, 1979) estime le nombre de valeurs d'une personne limité à une douzaine, organisées en système, et se retrouvant dans la culture, la société et la personnalité. Tous les humains ont les mêmes valeurs à des degrés différents. Les valeurs sont durables et stables. C'est leur hiérarchie qui compte. Maio et al. (2003) rapprochent les valeurs individuelles du milieu social. Celles-ci fonctionnent comme des truismes (croyances) si largement partagées dans le milieu social d'un individu que celui-ci n'envisage pas leur remise en cause. Le contexte social formate donc les valeurs individuelles.

Elles peuvent être classées en deux catégories : les valeurs actives et les valeurs admises. Cette catégorisation permet de distinguer la dimension éthique et plutôt individuelle des valeurs, de sa dimension morale plus en lien avec le contexte social (Roberts, 1994 ; Smith, 1994). Les valeurs actives définissent comment penser (Moriez et Grima, 2019). Les valeurs admises sont positionnées sur le comment agir (*ibid.*). Cette distinction est particulièrement opérationnelle dans les organisations de travail. En effet, les valeurs actives peuvent ne pas être en phase avec les valeurs admises sous l'influence du groupe. Il est pourtant nécessaire qu'il y ait alignement des valeurs individuelles et organisationnelles (Verplanken et Holland, 2002). Les situations de travail doivent permettre d'activer les valeurs importantes de l'individu. La distinction valeurs actives/admises permet d'apporter des éclairages importants sur la manière dont les valeurs individuelles s'expriment dans les organisations. Par exemple, l'opinion très répandue selon laquelle la génération Y voire Z (Dalmas, 2019) apprécient le travail en équipe ou en projet et disposent de valeurs plus collaboratives ne résiste pas à une analyse fondée sur cette distinction (Moriez et Grima, 2019). Ainsi, les salariés issus de cette (ou ces) générations développent, comme souvent les autres salariés, une motivation particulière en faveur de l'insertion professionnelle qui dépend de leurs capacités à admettre les valeurs collaboratives (Giraud, 2013). Pour cela, comme cela est souvent demandé par les recruteurs ou leurs entreprises, les salariés issus de ces générations admettent la valeur collaborative du travail sans nécessairement l'avoir acquise ou sans avoir renié leurs valeurs plus individualistes (Moriez et Voynnet-Fourboul, 2016). Il s'agit de l'expression de l'« essentialisation » du comportement de tout individu qui consiste à se conformer à la tendance générale ou aux attendus du groupe (Edwards, 1957; Roberts, 1994).

Cet exemple illustre combien les valeurs admises ne sont pas nécessairement acquises et combien certains contextes peuvent entraîner des comportements de façade (Moriez et Grima, 2019). Mais cet exemple ne signifie pas pour autant que les valeurs individuelles et organisationnelles ne sont pas conciliables. Elles le sont au moins au niveau des discours sans exclure que les discours contribuent au « cercle vertueux » des valeurs admises (Horovitz, 2013) qui, parce qu'elles sont énoncées, deviennent plus visibles et se renforcent dans les pratiques. Aussi, en termes d'analyse scientifique, dans un premier temps, c'est par l'étude approfondie des valeurs énoncées par les salariés d'une organisation qu'il est possible de rendre compte de leurs valeurs admises face aux situations de travail.

1.2. Les valeurs individuelles au travail et dans le contexte des services d'incendie et de secours.

Pour illustrer les valeurs individuelles au travail, Knafo et Sagiv (2004) relient choix professionnels et valeurs individuelles dans le cadre du modèle RIASEC (Holland, 1973). Il existe six catégories de personnalités en milieu professionnel : Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entreprenant, Conventionnel. Des corrélations positives apparaissent entre les professions « sociales » et les valeurs bienveillance et universalisme et négatives avec le pouvoir et l'accomplissement de soi Schwartz (2006). Plus spécifiquement concernant les sapeurs-pompiers, Kanzari (2008), parle de l'évolution de leur activité vers celle de « travailleur social ». Pour eux, l'usager a droit au secours, même sans urgence. C'est particulièrement vrai dans les déserts médicaux où, souvent, ils pallient l'absence d'autres acteurs de la « chaîne de secours » dans un rôle de « tampon » (Alfano et al., 2018). Les individus seraient ainsi attirés par les univers professionnels leur permettant d'appliquer leurs

valeurs. Pour Kanzari (*op. cit.*), être sapeur-pompier n'est pas « un travail c'est un métier » avec une identité forte soutenue par des valeurs, base de leurs "motivations personnelles" (tradition, vocation, réalisation de soi, engagement, adhésion au service public, etc). Ces valeurs s'expriment dans l'action et son management. Les études d'Arnaud, Tiberghien et Vidal (2010) sur la coordination des sapeurs-pompiers dans la lutte contre les feux de forêt et celles de Guarnelli, Leybrat et Pastorelli (2016) dans les secours d'urgence le suggèrent. Roberts et al. (1994) insistent sur le rôle de la confiance chez les pompiers. Ils distinguent tâches à haute fiabilité (imprévisibles, complexes, à risques) et tâches classiques (prévisibles : entretien du matériel…) nécessaires à l'accomplissement des premières et rendant duales leurs journées (Roberts, 1994 ; De Bovis, 2009). Gautier (2008) souligne l'importance de ce qui fait sens dans ce métier. Chevreuil (2010) insiste sur les motivations des sapeurs-pompiers volontaires (SPV) à perpétuer la tradition d'engagement familial à défendre leur territoire. Ce constat est important pour les SPV qui se « nourrissent » des échanges avec les usagers du service public dans un système de don / contre-don. Le SPV fait don de son action de secours et attends en contre-don une reconnaissance de la population. C'est le côté héroïque opposé à la réalité de travailleur du social. Chevreuil (*op. cit.*) insiste sur l'importance du groupe territorial que forment Centre de secours et population (phénomène similaire aux USA (Simpson, 1996, Thompson et Bono, 1993)). Le statut hybride de SPV, ni professionnel ni bénévole interroge sur les proximités de valeurs avec les bénévoles secouristes. Pour Combes-Joret et Lethielleux (2012), ceux de la Croix-Rouge partagent avec les SPV des valeurs de bienveillance, fidélité, engagement et quête de sens. Mais contrairement à ces bénévoles (Havet-Laurent et de Bovis, 2019), les SPV peuvent devenir professionnels et exprimer encore ces valeurs comme SPP.

Il n'existe pas en management de système universel d'analyse des valeurs au travail faisant consensus entre chercheurs. Brosia et Bergery (2019) ont tenté de construire un système universel d'analyse des valeurs pour toutes questions liées au management. A partir des principales caractéristiques des valeurs définies par Schwartz (2007) (les valeurs sont des croyances liées inextricablement à l'affect ; correspondent à des objectifs désirables ; transcendent les actions ; servent de normes et guident la sélection ou l'évaluation des personnes ou actions), ces auteurs identifient une grille de soixante valeurs au travail qu'ils réduisent ensuite à seulement huit catégories de valeurs (Brosia et Bergery, 2019) ce qui affaiblit l'opérationnalité de cette catégorisation. Les valeurs au travail peuvent en effet se décliner en valeurs individuelles (ou personnelles), organisationnelles (un volet de la culture organisationnelle) et en valeurs sociétales (une dimension de la culture nationale) (Sagie et al., 1996).

Aussi, sur un plan analytique, il parait souvent difficile d'analyser, de manière globale, l'ensemble de ces valeurs au travail et leurs multiples combinaisons. Les valeurs individuelles, centrales en sciences sociales, ont été investiguées de diverses manières (sociologie, psychologie) (Rokeach, 1979 ; Wils et al., 2007) mais, en management, elles ont été rarement étudiées de manière isolée de celles de l'organisation.

Lord et Brown (2001) et Ros et al. (1999) démontrent l'importance pour le management d'activer les valeurs individuelles avec l'identité collective. Les deux sont tellement imbriqués qu'ils ne peuvent être dissociés. Les valeurs sont un terrain de tensions entre l'individuel et le collectif et se nourrissent mutuellement assurant la dynamique du système (Claude, 2003). Lord et Brown (*op. cit.*) parlent de « réseaux de valeurs ». Cette structuration peut se mettre en place au niveau individuel mais aussi professionnel (Schwartz, 2007). Le modèle des valeurs individuelles de Schwartz autorise une analyse dynamique de ces valeurs à travers leur hiérarchie et articulations. Cet outil est assez paradoxalement peu mobilisé (Wils et al., 2007). Sur le plan managérial, il permet de répondre aux préoccupations actuelles des managers constatant dans les organisations une relative instabilité des valeurs entre équipes de travail, catégories socio-professionnelles, générations ou encore communautés. Sur le plan conceptuel, ce modèle et l'analyse de ces résultats offrent l'opportunité de distinguer les valeurs individuelles admises dans une organisation et ainsi mettre en relief les éléments explicatifs de leur « admission » dans l'organisation.

1.3. Cadre conceptuel : les valeurs universelles de Schwartz

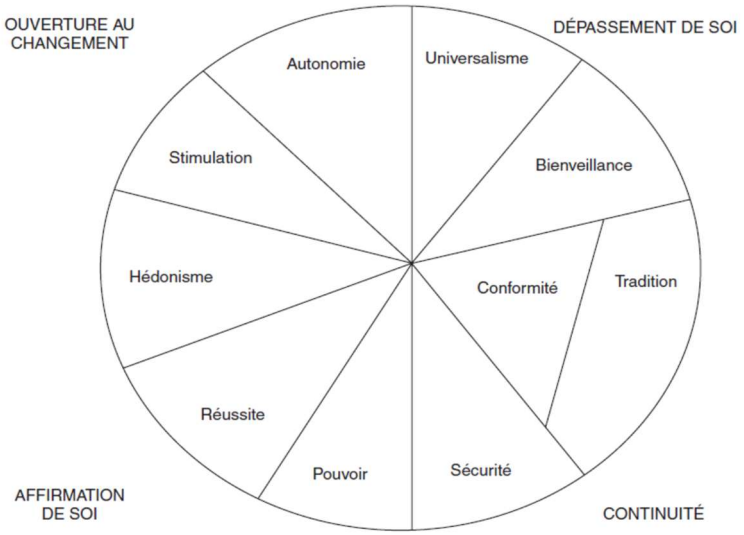
1.3.1. Les dix valeurs du modèle de Schwartz

Schwartz analyse dix grands groupes de valeurs structurées selon un « circumplex » (Figure 1) :

- <u>en opposition</u>. Les dix valeurs s'opposent en deux axes qui structurent quatre catégories. Le soi avec le dépassement qui s'oppose à l'affirmation et l'ouverture à l'opposé de la continuité. A l'intérieur, on classe les dix valeurs.

- en circulaire. Les catégories ont des dénominateurs communs. Ainsi, bienveillance et universalisme sont proches. Des passerelles entre valeurs adjacentes existent liées aux bases motivationnelles communes.
Le circumplex (Figure 1) regroupe donc dix méta-valeurs : autonomie, stimulation, hédonisme, réussite, pouvoir, sécurité, tradition, conformité, bienveillance et universalisme.

Figure 1 – Modèle théorique des dix valeurs de base (Circumplex de Schwartz, 2006)



1.3.2. Les caractéristiques des valeurs

Pour Schwartz, les valeurs sont universelles car elles répondent à trois nécessités fondamentales : satisfaire les besoins biologiques, permettre l'interaction sociale, assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes. Elles sont des concepts socialement désirables pour traduire ces objectifs (Tableau 1).

Tableau 1 – Caractéristiques des valeurs

Valeurs	Objectifs	Besoins vitaux
Autonomie	Indépendance de la pensée et de l'action	Contrôle et maitrise
Stimulation	Enthousiasme, nouveautés et défis à relever	Variété et stimulation
Hédonisme	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle	Plaisir associé à la satisfaction
Réussite	Succès personnel grâce à des compétences socialement reconnues	Performance, obtention de l'approbation sociale
Pouvoir	Statut social prestigieux, contrôle des ressources, domination des personnes	Aspirations individuelles au contrôle et à la domination
Sécurité	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus et de soi-même	Nécessité fondamentale du groupe et de l'individu
Conformité	Modération des actions, des goûts, des préférences susceptibles de transgresser les normes sociales.	Inhibition des désirs individuels pour ne pas entraver le groupe.
Tradition	Respect, acceptation des coutumes, des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache	Besoin de survie du groupe
Bienveillance	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact (endogroupe)	Nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse
Universalisme	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature	Besoins de survie des individus et du groupe, ouverture aux autres groupes et au caractère limité des ressources naturelles

Par son caractère dynamique, ce cadre conceptuel est adapté à notre question de recherche et peut permettre d'illustrer comment des valeurs individuelles sont « admises » dans un contexte professionnel spécifique.

1.3.3. La hiérarchie des valeurs

Ce modèle -testé dans 70 pays- présente une stabilité dans la hiérarchie des valeurs selon l'ordre suivant : 1. Bienveillance, 2. Universalisme, 3. Autonomie, 4. Sécurité, 5. Conformité, 6. Hédonisme, 7. Réussite (parfois classée 6ème ou 8ème), 9. Stimulation, 10. Pouvoir.

Les valeurs ont des capacités adaptatives pour assurer le maintien des sociétés (Schwartz et Bardi, 1997). Trois exigences de la nature humaine expliquent la stabilité (Schwartz, 2006) : assurer la coopération entre membres du groupe, motiver les individus pour qu'ils consacrent temps et efforts à la réussite d'une tâche, permettre à l'individu d'avoir ses propres gratifications.

2. Etude empirique.

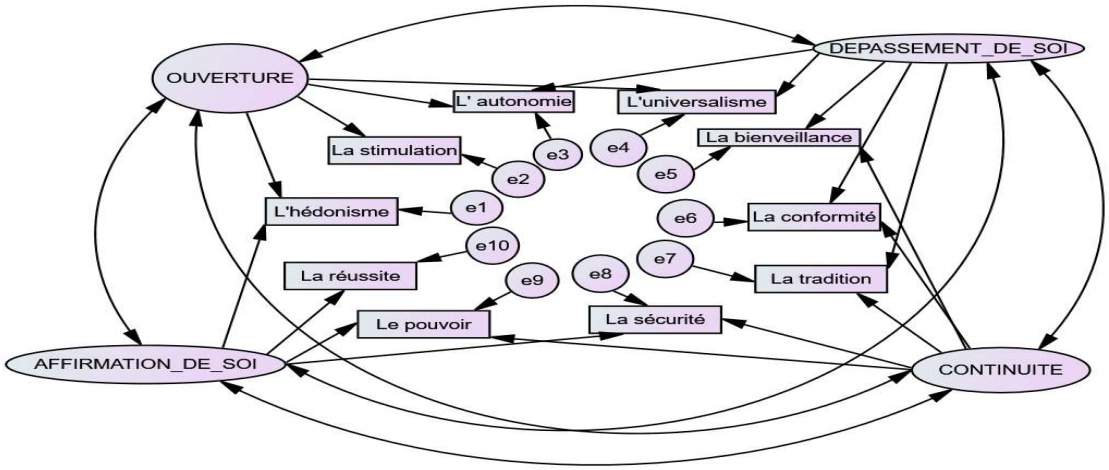
L'enquête a été réalisée en juillet 2019 auprès d'un SDIS de 2130 sapeurs-pompiers volontaires (80%), 415 professionnels (16%) et 105 administratifs et techniques (4%). 576 retours ont été obtenus constituant un échantillon proche des caractéristiques de la population mère (Tableau 2).

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon étudié

Caractéristiques		Sapeurs-pompiers professionnels	Sapeurs-pompiers volontaires	Personnel administratif et technique	Totaux
Effectif total échantillon (576 répondants)		23,95%	72,04%	4,01%	100%
Sexe	Féminin	10,37%	20,51 %	58,82 %	21,53 %
	Masculin	89,63 %	79,49 %	41,18 %	78,47 %
Grade	Homme du Rang et Sous-Officier	68,89 %	82,31 %		78,86 %
	Officier	31,11 %	17,69 %		21,14 %
Age	Moins de 40 ans	35,56 %	61,79 %	37,25 %	53,47 %
	Entre 40 et 59 ans	63,70 %	36,15 %	58,82 %	44,62 %
	Plus de 60 ans	0,74 %	2,05 %	3,92 %	1,91 %

L'échantillon a été questionné sur les dix valeurs de Schwartz avec une explication détaillée pour chacune des valeurs telle qu'elle apparait dans le SVS. La méthodologie d'analyse des données recueillies repose sur trois étapes méthodologiques. La première étape a été une première analyse statistique de la base de données de l'enquête sous le logiciel IBM – SPSS à la manière de Schwartz (2006), sur la hiérarchie des valeurs concernant l'ensemble de l'échantillon puis selon les caractéristiques sociodémographiques des répondants. La deuxième étape a reposé sur une modélisation par équation structurelle à l'aide d'IBM – SPSS- AMOS (Figure 2). A partir des réponses chiffrées associées à chaque valeur (variables observées), nous avons testé, pour ce SDIS, la validité du circumplex de Schwartz quant aux quatre dimensions (variables latentes) que sont l'ouverture au changement, l'affirmation de soi, la continuité (ou stabilité) et le dépassement de soi. La troisième étape à partir de cette modélisation par équation structurelle, fût de tester, tel que le réalise Schwartz (2007), les relations dynamiques entre les valeurs du circumplex.

Figure 2. Modèle d'équation structurelle du circumplex de Schwartz (2007)



Ces trois étapes de notre démarche méthodologique ont permis une analyse verticale (hiérarchique), axiale (par domaine) et dynamique (circulaire) des valeurs individuelles au travail du SDIS en respectant les principes méthodologiques appliqués par Schwartz (2006; 2007) pour construire son modèle.

3. Les résultats observés

3.1. Analyse verticale (hiérarchique) des dix valeurs universelles au SDIS

Nous avons appliqué les mêmes techniques d'analyse que Schwartz (2006) en utilisant la même échelle de mesure. A partir de l'analyse des moyennes de chaque valeur du modèle, effectuée sur le logiciel SPSS, nous obtenons un classement des valeurs universelles de Schwartz pour le SDIS (Tableau 3).

Tableau 3 – comparaison de la hiérarchie des valeurs

Rang	SDIS	Schwartz (Rappel)
1	Hédonisme	Bienveillance
2	Bienveillance	Universalisme
3	Stimulation	Autonomie
4	Universalisme	Sécurité
5	Tradition	Conformité
6	Réussite	Hédonisme
7	Autonomie	Réussite
8	Sécurité	Tradition
9	Conformité	Stimulation
10	Pouvoir	Pouvoir

Trois valeurs obtiennent des classements proches : bienveillance (1ère universellement et 2ème au SDIS), réussite (6ème universellement et 7ème au SDIS) et pouvoir (10ème dans les 2 cas). Pour les sept autres valeurs, la hiérarchie est sensiblement différente. Nous mettons en avant les différences les plus notables.

3.2. Analyse du classement

Schwartz nous indique que c'est la hiérarchie qui importe bien plus que les écarts entre valeurs. L'hédonisme est la 1ère valeur, probablement parce que « prendre du plaisir dans son travail » la caractérise. La profession de sapeur-pompier est un métier passion. C'est ce qui pourrait expliquer la différence d'écart avec le classement universel de Schwartz ou l'hédonisme n'est que 6ème. Pour Schwartz et Bardi (1997), les individus ont tendance à augmenter le score des valeurs qu'ils peuvent facilement atteindre (comme hédonisme et stimulation) et à diminuer celles plus difficiles à atteindre (pouvoir). L'hédonisme est diamétralement opposé à la conformité (9ème) ce qui semble cohérent (« modérer ses actions » s'oppose à la définition de l'hédonisme). La tradition est 5ème. Le raisonnement est identique pour stimulation (3ème) « défi à relever, choses nouvelles » en liaison avec métier à risque et exaltant. Le « bloc » hédonisme/stimulation pèse lourd face à son opposé conformité/tradition. La bienveillance (2ème) devance sensiblement l'opposé réussite (6ème). La première est tournée vers l'endogroupe tandis que la seconde constitue une affirmation de soi. La réussite est un succès personnel qui couronne des compétences socialement reconnues, or la reconnaissance sociale s'exprime à travers l'action du groupe. Le pompier bénéficie de cette reconnaissance à travers son statut et pas à titre individuel. Les théories de l'attribution causale expliquent que pour protéger l'estime de soi, l'individu emploie des stratégies d'auto-complaisance s'attribuant le mérite de ses succès et minimisant sa part de responsabilité dans ses échecs (Bradley, 1978). Or, selon certains auteurs (Lau et Russel,1980), lorsque le groupe est nécessaire à l'action, alors le biais d'auto-complaisance va disparaitre. La 6ème place de la réussite est alors plus compréhensible comparativement à la bienveillance (2ème).

L'universalisme (4ème) présente un écart important avec l'opposé pouvoir (10ème). L'universalisme reflète ici une transcendance du soi tournée vers l'exogroupe. L'universalisme permet de se relier aux autres dans une aspiration d'égalité et de justice sociale. Le pouvoir est un désir de reconnaissance lié à l'affirmation et à la conservation d'un statut dominant. Il n'est pas un principe directeur pour un collectif de sapeurs-pompiers où le groupe est prééminent.

La sécurité (8ème) est mal classée. Elle renvoie à un côté individuel à l'encontre de la notion de groupe. Elle est tournée à travers son côté collectif vers la société. Le sapeur-pompier met les autres en sécurité au péril de la sienne. L'autonomie (7ème), son opposé, induit l'indépendance d'action dans un métier où le collectif est important. Les sociétés devenant plus individualistes, cela pourrait expliquer la différence avec le classement de Schwartz (3ème). Ces résultats sont conformes aux analyses de Knafo et Sagiv (2004) sur les relations valeurs individuelles et environnement de travail. Le type « réaliste » (l'individu a le besoin d'être impliqué physiquement dans son action professionnelle) corrèle positivement avec tradition et hédonisme mais négativement avec autonomie et bienveillance. Le type « social » (attirance pour les activités de contact avec les autres) corrèle négativement avec le domaine « affirmation de soi » mais positivement avec l'universalisme et la bienveillance. C'est le cas du SDIS.

3.3. Socio-démographie des valeurs interindividuelles des personnels du SDIS

Ces résultats ont été obtenus à partir de SPSS, en croisant les éléments socio-démographiques (âge, sexe, grade, statuts) des personnels du SDIS et la comparaison des moyennes pour chaque valeur.

3.3.1 Croisement âge et valeurs

L'hédonisme est 1ère chez les plus de 60 et les 16-39 ans, 2ème chez les 40-49, 3ème chez les 50-59 ans. On retrouve les cinq mêmes valeurs aux cinq premières places quelle que soit la tranche d'âge (sauf les plus de 60 ans). Les valeurs se transforment peu avec l'âge (Feather, 1975, Rockeach, 1976, Schwartz, 2006). Les valeurs de stabilité peuvent alors progresser comme la tradition (2ème pour les 50-59, 4ème plus de 60 ans). La conformité reste à la 9ème place (sauf pour les plus de 60) et le pouvoir 10ème.

3.3.2. Croisement sexe et valeurs

Les femmes privilégient le dépassement de soi (bienveillance, 1ère et universalisme, 3ème). Les cinq valeurs de tête restent les mêmes avec des ordres différents. Le classement des hommes est identique au classement général avec juste une interversion entre tradition (4ème) et universalisme (5ème)

3.3.3. Croisement grade et valeurs

Chez les sous-officiers et hommes du rang, l'ordre est le suivant : 1. Hédonisme 2. Bienveillance 3. Stimulation 4. Universalisme et 5. Tradition. C'est l'ordre du SDIS toute catégories confondues. Pour les officiers, il y a une inversion bienveillance (1ère) et hédonisme (2nde). On ne retrouve la tradition qu'en 7ème position devancée par la stimulation (3ème), réussite (4ème) universalisme (5ème) et autonomie 6ème).

3.3.4. Distinction professionnels, volontaires et administratifs/techniciens.

La hiérarchie est différente entre administratifs/techniciens et pompiers. Les premiers privilégient l'ouverture (autonomie 1ère) et sont moins attirés par transcendance de soi et stabilité (universalisme 6ème, tradition 7ème). L'explication tient, peut-être dans leur rôle éloigné du terrain. Pour les pompiers la hiérarchie est similaire avec les cinq mêmes valeurs en tête, bienveillance en premier chez les SPP alors que c'est l'hédonisme chez les SPV. Stimulation et bienveillance sont dans les deux cas sur le podium, tradition et universalisme 4ème et 5ème chez les SPV et 5ème et 4ème chez les SPP. L'homogénéité des valeurs individuelles au travail est donc importante.

3.4. L'analyse axiale des valeurs des personnels du SDIS

Nous avons reproduit sous SPSS-Amos le modèle axial du circumplex (Schwartz, 2012) puis l'avons testé sur les données recueillies. La qualité de l'ajustement du modèle final a été évaluée par le test du *chi2* et l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA[2]). Par convention, l'ajustement est bon si le RMSEA est inférieur à 0,05, et il est adéquat si le RMSEA est inférieur à 0,08. Les indices d'ajustement (GFI[3],AGFI[4], NFI[5], RFI[6], IFI[7], TLI[8], CFI[9]) présentent des valeurs supérieures à 0,90 confirmant la qualité de l'ajustement (Tableau 4).

Tableau 4. Indices de qualité de l'ajustement du modèle

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	Chi-square
Indices	,963	,927	,972	,945	,972	,971	,930	,071	89,165

Sur le plan axial, une première nuance apparait entre le circumplex de Schwartz et celui des personnels du SDIS. Seuls trois domaines de valeurs sur quatre sont significatifs. Le domaine « affirmation de soi » n'est pas significatif. Les deux valeurs qui lui sont rattachées dans le modèle de Schwartz (réussite et pouvoir) n'ont pas de lien significatif avec l'affirmation de soi des sapeurs-pompiers de notre échantillon. Par contre le pouvoir présente un lien significatif avec le domaine « continuité » (p=*** et CR= 8,191). Une deuxième nuance

[2] Root Mean Square Error of Approximation
[3] goodness-of-fit index
[4] adjusted goodness-of-fit index
[5] normed fit index
[6] relative fit index
[7] incremental fit index
[8] Tacker-Lewis index
[9] comparative fit index

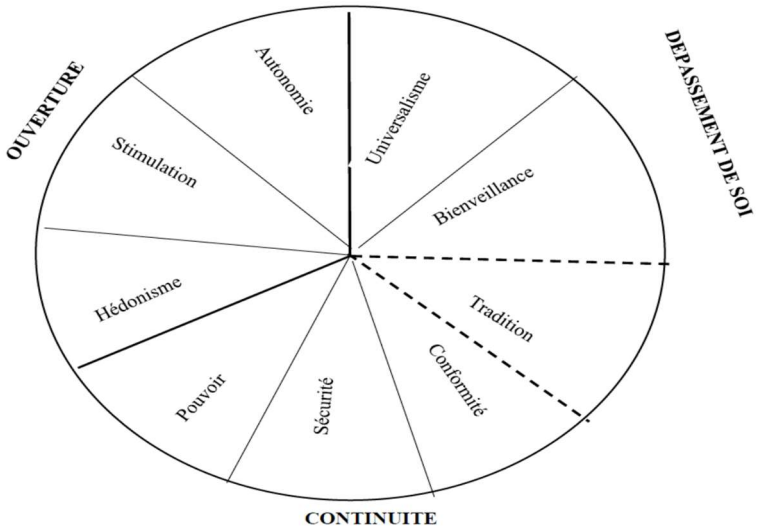
apparait à travers la tradition qui présente un lien significatif à la fois avec le domaine de la « continuité » (p=*** et CR = 7,467) et celui du « dépassement de soi » (p=*** et CR = 5,635).
Nous constatons aussi que seuls ces trois domaines présentent des covariances significatives (Tableau 5).
Fort de ces constatations, le circumplex des sapeurs-pompiers du SDIS se compose de trois domaines de valeurs (ouverture, continuité et dépassement de soi) représentés par neuf valeurs avec la particularité de la tradition qui se trouve à la fois dans le domaine continuité et dépassement de soi (Tableau 5).

Tableau 5. Les trois domaines de valeurs des sapeurs-pompiers

		estimate	SE	CR	P value
OUVERTURE	stimulation	1,323	,059	22,257	***
	autonomie	1,295	,138	9,397	***
	hédonisme	1,269	,088	14,465	***
CONTINUITE	pouvoir	1,740	,212	8,191	***
	conformité	1,115	,118	9,471	***
	sécurité	1,170	,155	7,551	***
	tradition	,744	,100	7,467	***
DEPASSEMENT DE SOI	tradition	,546	,097	5,635	***
	universalisme	1,573	,183	8,588	***
	bienveillance	1,467	,119	12,343	***

En repartant du modèle de circumplex de Schwartz et à partir des résultats décrits ci-dessus, on peut dès lors réaliser une première représentation du circumplex des personnels du SDIS (Figure 3) où apparaissent donc trois domaines de valeurs représentés par neuf valeurs distinctes.

Figure 3. La représentation axiale du système des valeurs des personnels du SDIS



Cette première représentation identifie les domaines du circumplex des sapeurs-pompiers du SDIS et les valeurs associées. Par contre, comme le suggère le modèle de Schwartz, elle nécessite également de réaliser une analyse dynamique des relations entre les domaines identifiés. L'agencement circulaire des valeurs représente un continuum. Plus les valeurs sont proches dans l'une ou l'autre direction du cercle, plus leurs motivations sous-jacentes sont similaires ; plus elles sont éloignées, plus leurs motivations sont antagonistes. Il convient donc de mesurer la significativité des relations existantes avec les valeurs proches.

3.5. L'analyse dynamique des valeurs des personnels du SDIS

Bien que le circumplex de Schwartz discrimine dix valeurs, il postule que, à un niveau plus élémentaire, les valeurs forment un continuum de motivations connexes (structure circulaire). Dans ce modèle Schwartz met en évidence douze relations significatives entre valeurs proches (Schwartz, 2012) (Tableau 6). Pour étudier le circumplex du SDIS, nous testons ces douze relations (à l'exception de celles de la réussite disparue du circumplex) auxquelles nous ajoutons huit relations complémentaires (en rouge) consécutivement à la disparation du domaine « affirmation de soi » et de la valeur « réussite » (Tableau 6).

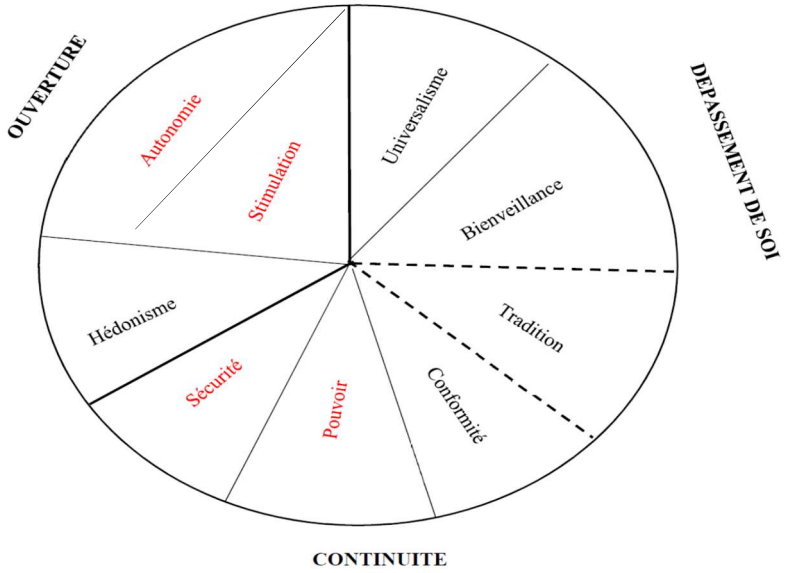
Tableau 6. Les articulations entre les valeurs du modèle de Schwartz

Relations entre les valeurs (Schwartz, 2012)	Relations entre les valeurs au SDIS	
1) pouvoir et réussite	1) hédonisme et stimulation	11) hédonisme et pouvoir
2) la réussite et l'hédonisme	2) la stimulation et l'autonomie	12) pouvoir et stimulation
3) hédonisme et stimulation	3) l'autonomie et l'universalisme	13) hédonisme et sécurité
4) la stimulation et l'autonomie	4) l'universalisme et la bienveillance	14) hédonisme et autonomie
5) l'autonomie et l'universalisme	5) la bienveillance et la tradition	15) stimulation et universalisme
6) l'universalisme et la bienveillance	6) la bienveillance et la conformité	16) pouvoir et conformité
7) la bienveillance et la tradition	7) conformité et tradition	17) stimulation et sécurité
8) la bienveillance et la conformité	8) tradition et sécurité	18) universalisme et hédonisme
9) conformité et tradition	9) conformité et sécurité	
10) tradition et sécurité	10) sécurité et pouvoir	
11) conformité et sécurité		
12) sécurité et pouvoir		

A partir de l'analyse de ces dix-huit relations, il nous est possible d'adapter la représentation du circumplex des sapeurs-pompiers (Figure 4).

Par rapport à la figure précédente (Figure 3), On constate que l'adjacence de l'universalisme et de l'autonomie n'est pas suffisamment significative (p = 0,008) par contre celle l'universalisme et de la stimulation est significative (p = *** et CR = 5,494) comme celle de la stimulation avec l'autonomie (p=*** et CR = 10,676). La stimulation peut être positionnée en adjacence avec l'universalisme d'un côté et l'autonomie de l'autre. De même l'adjacence entre hédonisme et pouvoir n'est pas significative (p= 0,058) par contre celle de l'hédonisme et la sécurité est significative (p=*** et CR = 4,841) comme celle de la sécurité avec le pouvoir (p=*** et CR= 9,468). Dès lors, la sécurité peut être positionnée en adjacence avec l'hédonisme d'un côté et le pouvoir de l'autre. Les autres adjacences sont significatives et ne sont pas modifiées par rapport à la Figure 3.

Figure 4. Le circumplex des personnels du SDIS



4. Discussion

4.1 Le processus d'admission des valeurs individuelles dans un collectif de travail

Les valeurs guident les comportements (Parsons, 1951). Au niveau professionnel, elles sont des valeurs collectives ou bien portées par les individus au sein de ce collectif (Singhapakdi et Vitell, 1993 ; Drucker-Godard et al., 2013). Comme nos résultats le montrent, pour ces dernières valeurs, elles sont des valeurs individuelles « admises » dans le collectif, ce qui explique les différences entre la hiérarchie des valeurs universelles de Schwartz et celle du SDIS. Les valeurs individuelles au travail apparaissent donc comme une construction à la fois individuelle et collective dont le processus d'expression a été relativement peu illustré. Les

inputs que sont les valeurs individuelles des personnels entrent en résonnance avec le groupe. Elles peuvent être « admises » ou non par le groupe (Giraud, 2013). Nos résultats issus de notre démarche méthodologique en trois étapes montrent que cette expression des valeurs individuelles au travail autorise un processus d'« admission » de ces valeurs opéré à partir de plusieurs médiateurs contextuels.

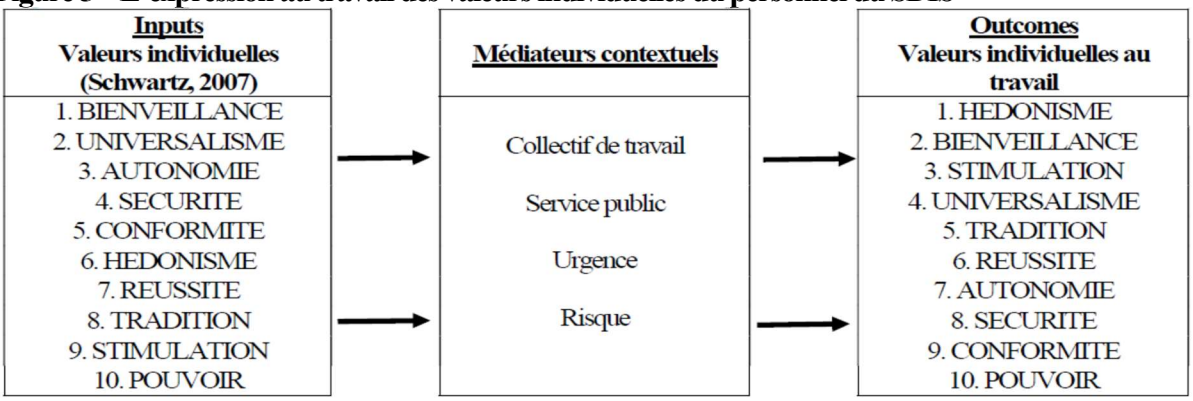
Tout d'abord, nos résultats indiquent que le collectif de travail est un premier facteur jouant le rôle de médiateur contextuel entre les valeurs personnelles des personnels du SDIS et leurs valeurs individuelles au travail (Figure 5). Tel que dans le modèle IMO[10] (McGrath, 1964), par ses interactions avec les valeurs personnelles, le contexte autorise la construction d'*outcomes* représentés par les valeurs individuelles au travail (Figure 5). Les professionnels du SDIS, adaptent leurs valeurs individuelles au collectif de travail pour créer la cohésion nécessaire à leur équipe. Ce constat de l'importance du collectif est illustré par le fait que le domaine « affirmation de soi », opposé au collectif, ne soit pas intégré dans le circumplex du SDIS (Figure 4). En revanche, dans ce circumplex, la valeur « tradition », chez les sapeurs-pompiers, très en lien avec le collectif, présente une relation très significative à la fois avec les domaines « continuité » mais aussi « dépassement de soi » (Figure 4). Valeur « passerelle » qui participe à l'expression des valeurs individuelles au travail, elle joue un rôle essentiel d'équilibre. Ce dialogue mutuel individu/collectif est rendu possible par la complémentarité des valeurs individuelles.

En revanche, valeurs individuelles et contexte de travail peuvent entrer en conflit avec un décalage entre la perception par les pompiers de leur identité professionnelle, et les missions prescrites par la société (dissonances, conflits de valeurs). La notion de service public joue ici le rôle de médiateur contextuel entre valeurs personnelles et valeurs individuelles au travail (Figure 5). Cela s'exprime par la prépondérance de certaines valeurs dans la hiérarchie des personnels du SDIS (hédonisme, bienveillance, stimulation, universalisme) (Figure 5). Ainsi, les SDIS reconnaissent « le droit au secours » du citoyen (universalisme) qui engage le sapeur-pompier à prendre des risques même s'il n'est pas toujours en accord avec la mission (stimulation) car il a plaisir (hédonisme) à sauver (bienveillance). Il doit anticiper et évaluer l'urgence, cadre de son action. Aubert (2006) définit l'urgence comme une situation sur laquelle on porte un jugement ce qui va entrainer l'action. Elle constitue un troisième élément de médiation entre les valeurs individuelles des personnels du SDIS et celles exprimées dans le contexte professionnel (Figure 5). Les pompiers travaillent dans l'urgence avec d'autres intervenants notamment hospitaliers. Guarnelli et al. (2016) l'illustrent avec l'exemple des victimes d'accidents de la route. Pour les pompiers français, il faut stabiliser l'état de la victime avant de le transporter (sinon il peut décéder dans l'ambulance). Pour les américains, il faut arriver rapidement à l'hôpital en moins d'une heure (« Golden hour »). Le système français centré sur la victime nécessite de collaborer dans une vision partagée avec le médical (voir supra). L'américain met l'accent sur la rapidité du flux de secours. La médiation contextuelle de l'urgence est illustrée par l'hédonisme (1ère) et la stimulation (3ème) (classement de Schwartz 6ème et 9ème rang). Favorisant l'action rapide, ces deux valeurs permettent de faire face à l'urgence.

Dernier médiateur contextuel, le risque est illustré par le circumplex des personnels du SDIS et ses différences avec celui de Schwartz. En contexte risqué, les valeurs individuelles entrent en résonnance avec les valeurs admises du groupe (Moriez et Grima, *op. cit.),* ce qui fait du risque un élément déterminant dans l'expression des valeurs au travail. L'importance de la stimulation, laquelle présente une relation forte avec l'universalisme, l'illustre. Les sapeurs-pompiers exercent une large activité de la lutte contre les incendies jusqu'à la prise en charge de tout risques, et sauvetages. Sa mission initiale de lutte contre les feux étant devenue minoritaire, le sapeur-pompier devient un « travailleur du social » (Kanzari, *op.cit*) confronté à de nouveaux risques (sociétaux, environnementaux). Risque et intérêt pour de nouveaux défis créent de la stimulation permettant de répondre à tous les défis de ces nouveaux enjeux (universalisme). Les équipes terrain sont évolutives en fonction des ressources humaines disponibles. Pour les missions lourdes comme les incendies les pompiers se relayent. Ils doivent être interchangeables. L'efficacité passe par des règles et des rôles précis, mais aussi par une grande confiance face au risque (Figure 5).

[10] *Inputs – Mediators - Outcomes*

Figure 5 – L'expression au travail des valeurs individuelles du personnel du SDIS



4.2. Implications managériales

4.2.1. Connaître les valeurs des SPV pour mieux les recruter et les intégrer en tant que SPP.

Près de 90% des professionnels du SDIS ont été SPV, d'où l'utilité en amont de connaitre leurs valeurs. Chevreuil (2010) parle « de transmission héréditaire du métier ». Les volontaires sont des acteurs de proximité se connaissant mutuellement avec la population. Leur gratification est dans le plaisir du service qu'ils lui rendent. Ils se « nourrissent » des échanges avec les usagers du service public dans un système de don et de contre-don déjà évoqué. Ainsi, Burakovaa et al. (2014), estiment que la motivation à aider la population locale serait le plus fort déterminant à rester pompier. L'activité de volontaire lui permet d'avoir un impact sur son environnement, de conserver le contrôle de son activité et de se réaliser. Dès lors, les bases motivationnelles du volontaire recruté en tant que professionnel pourraient s'en voir affectées. Les valeurs admises constituent pour le SDIS un lien entre les statuts de SPV et SPP facilitant recrutement et intégration du « nouveau » professionnel.

4.2.2. Coordination des managements stratégiques, tactiques et opérationnels par les valeurs « admises »

L'incendie de *Mann Gulch* aux USA, met en relation la nécessité de contrôler mais aussi d'écouter l'opérationnel en lui laissant une part d'initiative (Arnaud et al., 2010). Des pompiers attaquent un feu qui les dépasse. Leur chef, expérimenté, demande de faire un contre-feu et de s'y protéger dedans. Les pompiers n'obéissent pas à cet ordre hors des processus traditionnels, et s'enfuient. La plupart périront, pas le chef. L'action doit être coordonnée avec beaucoup d'interactions- surtout en France où le commandement est centralisé (Gestion Opérationnelle et Commandement. Guidat, 2014). Aux USA, la coordination passe par des processus précis et décentralisés au niveau du commandement. Les deux situations, française, et américaine vont, à l'encontre de l'autonomie. Pourtant, en urgence et incertitude, l'autonomie opérationnelle est utile. La prise de décision se rapproche de la décision intuitive (Kanheman, 1979) comme en médecine d'urgence où les secouristes suivent des procédures rationnalisées mais aussi leur intuition et leurs valeurs.

Les valeurs individuelles « admises » constituent un support actionnable par les managers du SDIS pour décider. Elles peuvent favoriser, l'émergence de décisions intuitives (*ibid.*) dans le respect des procédures, afin de trouver un équilibre qui conserve du sens à l'action collective (Weick, 1993). Ce manque de sens a été fatal aux pompiers de *Mann Gulch*. Cet équilibre peut passer par les valeurs comme principes directeurs. Jouanne (2016) parle de confiance et de respect dans l'action. Lord et Brown (*op.cit.*) suggèrent de créer des « réseaux de valeurs ». A travers cette étude, nous parlerons de systèmes de valeurs individuelles (Rokeach, 1973) en fonction du niveau décisionnel (Tableau 7). Certaines valeurs individuelles « admises » des personnels du SDIS seront alors à développer, à maitriser ou bien à proscrire si antagonistes (Gamel et al, 2021). Dans le cadre restreint de cet article, il est difficile, à la différence que ce que nous avons montré plus haut avec les médiateurs contextuels, d'identifier avec précision quels éléments contextuels favorisent certaines valeurs individuelles et pas d'autres dans la prise de décision. Pour le SDIS étudié, un déchiffrage des situations de prise de décision en confrontation avec les valeurs individuelles est en cours de réalisation par le management, pour répondre à cette interrogation managériale.

Tableau 7. Les systèmes de valeurs individuelles dans la prise de décision des sapeurs-pompiers

Niveaux	Exemples	Objectifs	Valeurs		
			A développer	A réguler	Antagonistes
Stratégique/ Tactique	Gestion opérationnelle et Commandement (GOC)	Créer un cadre et un mode de pensée commun	Bienveillance, universalisme, tradition.	Hédonisme Stimulation	Autonomie, conformisme, pouvoir
Opérationnel	Situations de risque et d'incertitude : (incendies, inondations massives etc.)	Lire l'environnement et mobiliser la réponse adaptée	Hédonisme, Stimulation, Bienveillance Universalisme	Autonomie Tradition Sécurité	Conformisme

Conclusion

Notre objectif de recherche visait à analyser les manières dont les valeurs individuelles des personnels d'un SDIS sont « admises » dans un cadre professionnel. Notre étude permet de dégager deux contributions importantes illustrant le caractère à la fois contextualisé et processuel des valeurs individuelles au travail.

La première contribution de notre travail est de nature plus théorique et elle réside dans l'identification d'une régulation contextuelle entre les valeurs personnelles et les valeurs individuelles qui sont « admises » au travail. A travers l'exemple du SDIS, nous caractérisons cette régulation ou cette « admission » des valeurs à travers quatre médiateurs contextuels, deux généraux (collectif de travail et service public) et deux spécifiques (urgence et risque) qui permettent aux valeurs individuelles d'être « admises » (Assouly, 2013 ; Moriez et Grima, 2019) au sein du SDIS. Il s'agit d'une contribution importante car elle commence à identifier les contours d'un processus d'« admission » des valeurs individuelles dans un collectif de travail dont l'analyse des caractéristiques pourra être poursuivie dans de futurs travaux.

La deuxième contribution de notre étude est managériale, comme le suggère la présentation des importantes implications managériales de nos résultats (voir supra). Cette contribution connait aujourd'hui des prolongements non négligeables dans le management du SDIS étudié. Par exemple, les valeurs individuelles identifiées et hiérarchisées dans cette étude sont progressivement intégrées, par les responsables du SDIS, dans les processus de recrutement et d'intégration des nouveaux personnels. Le SDIS s'est également servi des résultats de cette étude pour élaborer sa « Charte des valeurs des personnels du SDIS ». Enfin, dans la continuité des résultats présentés dans cette étude, les responsables du SDIS essaient maintenant de rapprocher nos résultats sur les valeurs individuelles « admises » dans leur institution avec les niveaux et processus de prise de décision afin de développer encore l'opérationnalité de nos résultats (Gamel et al., 2021).

Cependant, comme nos contributions théorique et managériale le suggèrent, notre étude reste contextualisée et ne permet pas de définir avec exhaustivité les médiateurs contextuels entre valeurs personnelles et valeurs individuelles admises au travail. Nous mettons simplement en évidence le rôle du contexte dans l'expression des valeurs individuelles au travail. Même si ce rôle était suggéré par de nombreuses études, à notre connaissance, il n'avait pas été mise en évidence de manière empirique. De futures études devront essayer de développer notre connaissance de ces médiateurs contextuels. A cet effet, la démarche conceptuelle et méthodologique employée ici pourra être reproduite.

Bibliographie

ALFANO, N., BERTOLUCCI, M., SAINT JONSSON, A., TIBERGHIEN, B (2018). « Accès aux soins en contexte de désertification médicale : un rôle tampon joué par la « chaîne de secours » ? Le cas des sapeurs-pompiers français, *AIRMAP « Gestion et management public »* Vol. 6, n° 3, p. 51-70.

ARNAUD, C., TIBERGHIEN, B., VIDAL, R. (2010). « Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des feux de forêt : Approche comparée France/États-Unis ». *Télescope*, Vol. 16, n°2, p. 59-74.

ASSOULY, J. (2013). « Chapitre 2. De l'éthique à la conformité ». In J. ASSOULY, (Eds.) *Morale ou finance: La déontologie dans les pratiques financières* (pp.51-78). Paris: Presses de Sciences Po.

AUBERT, N. (2006). « L'urgence, symptôme de l'hypermodernité: de la quête de sens à la recherche de sensations », *Communication et organisation,* n°29, p. 11-21.

BERRY J. W. (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications,* Cambridge University Press.

BRADLEY G.W. (1978) « Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question ». *Journal of personality and social psychology* ,Vol. 36, n°1, p. 56-71.
BROSIA, S., et BERGERY, L. (2019). « Le système de valeurs d'un acteur du tourisme responsable. Une étude de cas », *Management Avenir*, n°107, p. 143-164.
BURAKOVAA, M., DUCOURNEAUB, J., GANAC, K., DANYA, L. (2014). « Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France », *Psychologie française* n°59, p. 273 à 299.
CHEVREUIL, S. (2010). « Manager l'implication du volontaire, le cas des sapeurs-pompiers », *Revue internationale de psychosociologie*, n°40, p. 119 à 141.
COMBES-JORET, M., LETHIELLEUX, L. (2012). « Le sens du travail à la Croix-Rouge française : entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *Revue internationale de l'économie sociale, Recma*, n°323, p. 64-81.
CLAUDE, J.-F. (2003). *Le management par les valeurs, "Des valeurs pour un lien plus efficace entre l'individu et le collectif"*, Éditions Liaisons, Paris.
DALMAS, M. (2019). « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 60, n°60, p. 97-116. https://doi-org.ezproxy.uca.fr/10.3917/rips1.060.0097
DE BOVIS, C. (2009). « D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité ». *Management & Avenir*, Vol. 7, n°7, p. 241-259. https://doi.org/10.3917/mav.027.0241
DRUCKER-GODARD, C., FOUQUE, T., GOLLETY, M., LE FLANCHEC, A. (2013). Le ressenti des enseignants-chercheurs: un conflit de valeurs. *Gestion et management public*, Vol. 1, n°2, p. 4-22.
EDWARDS, A.L. (1957). *Social desirability variable in personality assessment and research*, New- York, NY: Holt, Rinehart et Winston
FEATHER N. T. (1975). *Values in education and society*, Free Press.
GAMEL, P., MERIADE, L., SALES, J-M. (2021), Les valeurs des personnels au SDIS 45 : enjeux pratiques et managériaux, *Perspectives* - Rubrique Etudes, Revue de l'ENSOSP, A paraitre numéro été.
GAUTIER, A. (2008). « Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile : une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines », *Politiques et management public*, Volume 26/2.
GIRAUD, L. (2013). « Le mythe bien commode de la génération Y », *Le Monde*, 10 octobre
GUARNELLI, J., LEBRATY, J.-F., PASTORELLI, I. (2016). « Prise de décision et contextes extrêmes : le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence », *Revue française de gestion*, n° 257, p 111 à 127.
GUIDAT, R., (2014). « Qu'est-ce que la gestion opérationnelle et commandement (GOC) ? ». *Actualités de l'ENSOSP*. Vol.1.
HAVET-LAURENT, S. DE BOVIS, C. (2019). « Chapitre 4. À quoi servent les bénévoles : Bénévolat et identité des associations du spectacle ». Dans : Hervé Defalvard éd., *Culture et économie sociale et solidaire* (pp. 43-50). Presses universitaires de Grenoble. https://doi.org/10.3917/pug.delfa.2019.01.0043
HOFSTEDE, G., BOND, M. H. (1984). « Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey », *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 15, n°4, p. 417-433.
HOLLAND J. L. (1973). *Making Vocational Choices: a theory of careers*, Prentice-Hall.
HOROVITZ, J. (2013). *L'entreprise humaniste, Le management par les valeurs*, collection Actu' Gestion, Editions Ellipses: Paris
INGLEHART, R., ABRAMSON, P. R. (1994). « Economic security and value change », *American political science review*, Vol. 88, n°2, p. 336-354.
JOUANNE, E. (2016). *Gestion de crise chez les Sapeurs-Pompiers : déterminants socio-cognitifs de l'efficacité des équipes* . Thèse de doctorat. Université Bretagne-Loire, France.
KANZARI R. (2008). *Les sapeurs-pompiers, une identité temporelle de métier,* Thèse de doctorat. Université de Toulouse Le Mirail. Toulouse, France.
KANHEMAN, D., TVERSKY, A. (1979). « Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk », Econometrica, Vol. 47, p. 263-291.
KLUCKHOHN, F.R., STRODTBECK, F.L. (1961). *Variations in value orientations*, Harper Collins, New York.

KNAFO A. et SAGIV L. (2004). « Values and work environment: mapping 32 occupations ». *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 19, n°3, p. 255-273.
LAU R. R. et RUSSELL, D. (1980), « Attributions in the sports pages », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, n°1, p. 29–38.
LORD, R. G., et BROWN, D. J. (2001). « Leadership, values, and subordinate self-concepts », *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, n°2, p. 133-152.
MAIO G. R., OLSON J. M., BERNARD M. M., LUKE M. A. (2003). « Ideologies, values, attitudes, and behavior », in J. DELAMATER, *Handbook of social psychology* (p. 283-308). Kluwer Academic, New York.
MCGRATH, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston, NY.
MORIEZ, D. C., GRIMA, F. (2019). Développer un inventaire des méta-valeurs individuelles., Re*vue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 25, n°60, p. 117-152.
MORIEZ, D., VOYNNET-FOURBOUL, C. (2016), « Les Valeurs de la Génération Y et ses Implications pour la Gestion – Etude des Valeurs Individuelles, Organisationnelles et de Bien-être d'une Population Etudiante en Ecole Supérieure de Commerce », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Gestion des Comportements Organisationnels,* Vol. 22, n°53, Printemps, p. 39-64
PARSONS T. (1951). *The social system*, Free Press, New York.
ROBERTS, C. (1994). « Checklist for personal values », *in* P.Senge and Associates (Eds.), *The fifth discipline fieldbook* (209-211), New-York, NY: Doubleday
ROBERTS KH, S STOUT, J HALPERN (1994), « Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations », *Management Science*, vol.40, n°5, p. 614- 624.
ROKEACH M. (1973). *The nature of human values*, Free press, New York.
ROKEACH, M. (Ed.). (1979). *Understanding human values*. Free Press, New York.
ROS, M., SCHWARTZ, S.H. and SURKISS, S. (1999). « Basic individual values, work values, and the meaning of work », *Applied Psychology : an International Review*, Vol. 48, p. 49-71.
SAGIE, A., ELIZUR, D., KOSLOWSKY M. (1996). « Work Values : A Theoretical Overview and a Model of their Effects ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, p. 503–514.
SCHEIN, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading: Addison-Wesley
SCHWARTZ S. H., BARDI A. (2001). « Values hierarchies across cultures: taking a similaries perspectives », *Journal of cross-cultural psychology,* Vol. 32, n°5, p. 519-542.
SCHWARTZ, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, Vol. 47, n°4, p. 929-968.
SCHWARTZ, S. H. (2007). « Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations », dans JOWELL, R., C. ROBERTS, R. FITZGERALD and G. EVA (eds), Measuring Attitudes Cross-nationally –lessons from the European Social Survey. Sage, London.
SCHWARTZ, S. H. (2012). « An overview of the Schwartz theory of basic values », Online readings in Psychology and Culture, Vol. 2, n°1, p. 2307-0919.
SIMPSON, C.R. (1996), « A Fraternity of Danger, Volunteer Fire Companies and the Contradictions of Modernization », *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 55, n°1, p. 17-34.
SINGHAPAKDI, A., VITELL, S. J. (1993) « Personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, n°7, p. 525-533.
SMITH, B. (1994). Vision, values, purposes (or mission), goals, *in* P. SENGE, A. KLEINER, C. ROBERTS, R. ROSS, ET B. SMITH (Eds.), *The fifth discipline fieldbook* (pp.302-303), New York, NY: Doubleday
THOMPSON A.M., BONO B.A. (1993), « Work Without Wages : The Motivation for Volunteer Firefighters », *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 52, n° 2, p. 323-343.
VERPLANKEN, B., HOLLAND, R. W. (2002). « Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 82, n°3, p. 434-447.
WEICK, K. E. (1993). « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n°4, p. 628 à 652.
WILS, T., LUNCASU, M., WAXIN, M.-F. (2007). « Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail », *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 62, n°2, p. 305-332.