UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Opérateurs 112, quelle est votre urgence ?

Impact de la centralisation organisationnelle sur l'identité professionnelle et les régulations sociales

Auteur·e : Delforge, Chantal

Promoteur·rice : Zune, Marc

Année académique 2024-2025

Master 120 en sciences du travail

Avant-propos et remerciements

Après avoir abordé différentes études de cas au cours de Sociologie des organisations notamment le cas des centres d'appels (*call-center*), mon désir d'aborder le travail des opérateurs des centrales d'appels d'urgence 112 en Belgique, la CU112, s'est renforcé. En effet, ce milieu se différencie des *call-center* standards tels qu'on peut se les imaginer, sous divers aspects, en premier lieu l'aspect de sauvetage, souvent vital, des appels à traiter dans l'urgence. De plus, il existe peu de littérature sur le métier d'opérateurs 112.

Le rôle d'aide à la personne des « centralistes », instaure un enjeu qui peut mettre au second plan leur bien-être au travail, ce dernier influencera néanmoins d'une façon ou d'une autre leur engagement professionnel. Toute revendication qu'on qualifierait de syndicaliste sur les conditions de travail, salariales ou autres, peut déteindre sur l'aspect humain du travail à réaliser. Celui-ci est encadré d'un équilibre délicat entre standardisation des procédures et évolution technologique.

Il me tient à cœur de mettre en relief la théorie abordée aux différents cours, ayant moi-même vécu en tant qu'opératrice 112 recrutée en 2012, la transition organisationnelle des centrales d'appels d'urgence du niveau communal vers le milieu fédéral.

Je remercie mon professeur de sociologie des organisations et promoteur de mémoire, Marc Zune, d'avoir accepté d'encadrer cette étude. Votre œil aguerri sur la déréglementation du marché du travail des call-center « lambda », a permis de diriger ma recherche sur la voie de la centralisation organisationnelle.

Je remercie les différentes hiérarchies internes et mes collègues pour leur soutien, en particulier chefs de salle, experts, ainsi que tous les collègues et ex-collègues que j'ai croisé dans le cadre de cette étude, et toutes les personnes qui ont bien voulu donner de leur temps pour la collecte de données, la confrontation des résultats et la relecture.

À toi, Olivier.

Avant-propos et remerciements i

Abréviations iii

Exemples v

Tableaux v

Annexes v

1 Introduction 1

2 Contexte 2

2.1 Historique 3

2.2 Focus sur les centrales 112 6

2.2.1 Organigramme 6

2.2.2 Description du travail 7

2.2.3 Dysfonctionnement 12

2.2.4 Information 13

2.2.5 Horaire de travail 14

2.2.6 Prise de congé ou récupération 15

2.3 SPF Intérieur 15

2.4 Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile 16

2.4.1 Introduction 16

2.4.2 Ressources humaines 17

2.4.3 Cadre de travail 19

2.4.4 Sondage 20

2.5 Réglementation fédérale 20

2.5.1 Adaptation du règlement général du temps de travail du SPF Intérieur 20

2.5.2 L'horaire de garde concrètement 21

2.6 Tutelle communale 24

2.6.1 Organigramme 24

2.6.2 Statut pécuniaire communal 25

2.7 Comparaison 26

3 Cadre théorique 28

3.1 Typologie des organisations 28

3.2 Changement organisationnel : Dynamiques et résistances 32

3.3 Identité professionnelle, culture organisationnelle et pouvoir 33

3.4 Régulations sociales 34

3.5 Reconnaissance et culture organisationnelle 36

4 Méthodologie 38

4.1 Sélection de l'échantillon 38

4.2 Récolte de données mixtes 39

4.2.1 Enquête de terrain (données qualitatives) 39
4.2.2 Enquête en ligne (données quantitatives) 40
4.3 Limites méthodologiques 40
4.4 Ethique 41
5 Analyse des résultats 42
5.1 Exposition de l'effectif 42
5.2 Centralisation versus décentralisation 43
5.3 Culture organisationnelle, changements et identité professionnelle 52
5.4 Régulations sociales et identité professionnelle 58
5.5 Conditions de travail 64
6 Degré de transférabilité 71
7 Conclusions 71
8 Bibliographie 73

Abréviations

AM	Arrêté Ministériel
AMU	Aide Médicale Urgente
AR	Arrêté Royal
Astrid	All-round Semi-cellular Trunking Radio communication system with Integrated Dispatchings. Opérateur télécom dédié aux services de secours et de sécurité en Belgique (www.astrid.be)
BOSA	BO Beleid & Ondersteuning SA Stratégie & Appui. Service Public Fédéral Stratégie et Appui, pouvoir public fédéral compétent en matière IT, RH, gestion de l'organisation, politique d'intégrité et marchés publics (bosa.belgium.be)
chatbot	Programme informatique qui simule et traite une conversation humaine (écrite ou parlée)
CIC	Centre d'Information et de Communication ou centrale 101, traite les appels en vue d'une aide policière sans situation d'urgence (www.police.be/5998/fr/actualites/travailler-dans-un-cic-un-travail-dequipe-varie-presentant-un-interet-social)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CityGIS	Service cartographique
CU	Centrale d'appels d'Urgence
DG	Direction Générale
DIRCO	DIRections de COordination et d'appui déconcentrées. Veille notamment à prendre toutes les mesures préparatoires en vue de la gestion des événements, situations de crise, calamités, catastrophes ou sinistres au niveau supralocal (www.police.be/5998/fr/a-propos/commissariat-general/les-directions-de-coordination-et-dappui-deconcentrees)
DRI	Direction générale de Ressources er Information. L'une des trois directions générales de la Police Fédérale (https://www.police.be/5998/fr/a-propos/gestion-des-ressources-et-information)
Empreva	EMploi PREVention Arbeid. Cellule centrale du service interne commun de prévention et de protection au travail de l'Administration publique fédérale

	belge (www.slfp.eu/sites/default/files/argument_pdf/2020-03/Argument_FR_032020.pdf)
ESS	Employee Self Service. Application interne au SPF intérieur. Application *tableau de bord* pour pendre récupération ou congé ou toute autre action permettant de vider les "pots"
Facebook	Réseau social en ligne
HR	Human Resource, service des sources humaines
IA	Intelligence Artificielle
AVL	Automatic véhicule location
IBZ	Intérieur Binnenlandse Zaken. Service public fédéral Intérieur (www.ibz.be)
ICT	Information and Communication Technology. Direction générale Innovation et Solutions digitales. Sa mission consiste a organiser une structure uniforme et efficace de l'ICT pour l'ensemble du department (www.ibz.be)
Instagram	Réseau social en ligne
IT	Information Technology, l'informatique en général
IVR	Interactive Voice Response. Serveur Vocal Interactif. Fonctionnalité téléphonique ayant pour objectif de recevoir et diriger les appels entrants vers le bon interlocuteur
NACA	Nextel Avaya Call Application. Contrairement à la norme internationale NACA qui désigne les degrés de gravité, NACA est ici utilisé pour désigner le programme de téléphonie utilisé dans les CU 112, développé par ASTRID
PGP	Plan Global de Prévention
PIT	Paramedic Intervention Team
PIU	Plan d'Intervention d'Urgence
PPA	Plan Annuel d'Action
Proximus	Entreprise belge de télécommunication (www.proximus.be)
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données, RÈGLEMENT (UE) 2016/679
RH	Ressource Humaine
SELOR	Service de l'administration fédérale chargé du recrutement des agents de la fonction publique, renommé en "Travaillerpour.be". (www.selor.be) redirigé sur (workingfor.be)
SIPP	Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail (emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/structures-organisationnelles/service-interne-pour-la-prevention-et-la)
SMUR	Service Mobile d'Urgence et de Réanimation
SPF	Service Public Fédéral
SPX	SP eXpert. Application interne au SPF intérieur. Gestion du personnel
STAR	Situation, Tâche, Action, Résultat. Méthode d'entretien comportemental semi-structuré (www.cadremploi.fr/editorial/conseils/entretien-embauche/quest-ce-que-la-methode-star)
TETRA	TErrestrial Trunked Radio, système de radio numérique mobile professionnel bi-directionnel communément appelé la 2G
TikTok	Application mobile de partage de courtes vidéos
FFSB	Fédération Francophone des Sourds de Belgique (www.ffsb.be/identite)
MBRM	Manuel Belge de Régulation Médicale

Exemples

Exemple 1 Nombre de *shifts* de 12h par période de référence entre 2023 et 2025 21

Exemple 2 Calcul horaire 7h36 ./. 12h15 22

Exemple 3 Encodage d'une indisponibilité 23

Tableaux

Table 1 Nombre de *shifts* par semaine 14

Table 2 Périodes de référence de 2023 à 2025 22

Table 3 Typologie des organisations 29

Table 3 Echantillon 38

Table 4 Effectif 2025 - CU 112 en relation avec la population 42

Table 5 Typologie de référence des organisations communales et fédérales 50

Table 7 Charge de travail moyenne par garde - Janvier 2025 55

Table 8 Nombre d'appels moyen de 2010 2018 2025 66

Annexes

Annexe 01 - Tables, chiffres, illustrations

1 Appel entrant (1er écran) 1

2 Encodage initial (2ème écran) 2

2.1 Liste des protocoles 2

2.2 Niveaux de gravité 3

2.3 Encodage du rapport 3

3 Application CityGIS (3ème écran) 3

4 Structure du SPF Intérieur 4

5 Gestion formelle de l'équipe 5

6 Extrait de l'application ESS 6

6.1 Encodage d'heures de travail équivalentes 6

6.2 Présentation des pots 6

6.3 Email « demande de statistiques » 8

7 Taux de postes vacants belges 9

8 Degrés d'urgence 9

9 Salle principale de la centrale de Mons 10

10 Panne du réseau Astrid 10

11 Statistiques anciennement envoyées au calltaker 11

11.1 Tempête **11**
11.2 Qualité du travail **12**

Annexe 02 - Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile

1 Introduction **1**

2 Slides - Objectifs **2**

3 Sondage **7**

Annexe 02 - Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile

1 Introduction **1**

2 Slides - Objectifs **2**

3 Sondage **7**

Annexe 03 - Collecte de données

1 Données qualitatives **1**

1.1 Grille d'entretien **1**

1.2 Entretiens anonymisés **3**
1.2.1 Acteur A 3
1.2.2 Acteur B 19
1.2.3 Acteur C 35
1.2.4 Acteur D 59
1.2.5 Acteur E 73
1.2.6 Acteur F 89
1.2.7 Acteur G 107
1.2.8 Acteur H 128
1.2.9 Acteur I 150
1.2.10 Acteur J 174
1.2.11 Acteur K 206
1.2.12 Acteur L 235
1.2.13 Acteur M 255
1.2.14 Acteur N 273
1.2.15 Acteur O 295
1.2.16 Acteur P 312
1.2.17 Acteur Q 333
1.3 Modélisation **344**

2 Données quantitatives **351**
2.1 Sondage **351**
2.2 Couverture de la collecte **356**
2.3 Modélisation **356**
2.3.1 Commentaires 357
2.3.2 Evaluations 363

Opérateurs 112, quelle est votre urgence ?
Impact de la centralisation organisationnelle sur l'identité professionnelle et les régulations sociales

1 Introduction

La question de recherche est abordée au sein d'un service public passé du secteur régional/provincial, au secteur fédéral par la mise en application de la loi du 29 avril 2011 (Belgique, 2011), une centralisation organisationnelle matérialisée entre autres, par un fonctionnement *supra provincial*, par la standardisation progressive de l'appareillage bureaucratique et logistique. L'impact du contexte administratif est étudié au sein de 3 centrales d'appels d'urgence. La période de référence couvrira une dizaine d'années voire plus, selon la disponibilité des données.

Le personnel en place en 2011 a vécu le passage de ces centrales anciennement « communales » à la législation fédérale. Depuis lors, des changements se succèdent au point de provoquer, semble-t-il, une lassitude du personnel. Les impacts des changements sur l'identité professionnelle et sur les régulations sociales sont explorés au travers d'entretiens qui donnent un éclairage sur le degré d'implication et d'engagement des travailleurs encadrés par des conditions de travail qu'ils détaillent spontanément de manière positive et négative. Le questionnement sur les régulations sociales démarrera par l'évaluation du degré de liberté et d'autonomie des travailleurs, malgré une standardisation des procédures en constante évolution, avec avantages et inconvénients. Une série de règles formelles seront identifiées de manière à observer l'émergence d'autres régulations.

Le masterplan 2024 de la direction générale de la sécurité civile souligne l'urgence de stopper le départ d'opérateurs, suite à l'accélération du *turnover* observé depuis quelques années dans les centrales 112/100. Il mentionne une politique de rétention du personnel pour lutter contre le départ d'opérateurs 112[1], en attendant la mise en place de solutions durables (cf. résumé au chapitre 2.4 Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile). Ce document nous donne un contexte supplémentaire qui justifie la pertinence de la présente étude.

L'objectif de la recherche n'est pas de s'apparenter à un audit de service. Les éléments de décors apportés dans le chapitre 2.2 Focus sur les centrales 112, consacré à la description du travail à la CU 112 de Mons, et dans le chapitre 2.4 Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile, aident à comprendre les propos recueillis lors des interviews.

Pourquoi les opérateurs quittent-ils leur poste, pourquoi les nouveaux engagés ne restent-ils pas après leur recrutement. Est-ce un travail pénible ? Les conditions de travail ont-elles évolué par rapport au communal et depuis la fédéralisation ? Qu'en est-il du bien-être au travail et de la nouvelle culture organisationnelle ? Y a t'il autre chose qui émerge de la recherche ? Certains acteurs interrogés évoquent l'évolution de la société qui implique

[1] Présentation en ligne le 11 janvier 2024, animée par Geneviève Van Der Meeren directrice de la DG Sécurité civile, adressée aux Centres d'appels d'Urgence CU 112 sous forme de Webinar et enregistrée de manière telle que les absents puissent visionner les informations plus tard à leur convenance (Sécurité civile - SPF Intérieur, 2024, 11 janvier).

beaucoup plus d'assistanat que d'aide médicale urgente, et induit une déception sur la motivation élevée initiale évoquée par certains acteurs au moment de leur entrée en service.

> Même si c'est galvaudé de dire ça, mais moi, j'avais l'idée de me dire, si je le fais, je le fais vraiment pour le citoyen. Ça aurait été la même chose si j'avais été policier, ou pompier. J'ai toujours été animé par un esprit un peu chevaleresque. « Je suis pour moi-même obligé de rendre service à la communauté », et je me disais, c'est un bon moyen de le faire. (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 208).

Ces sujets sont autant d'éléments qui alimentent ma recherche en examinant le chemin parcouru depuis une situation communale vers un statut fédéral, ce que j'appelle fédéralisation. La méthode de travail est inductive, basée sur un recueil de données qualitatives, et objectivée par la mise en ligne d'un questionnaire réalisé sur base des entretiens, de manière à toucher un plus grand nombre de personnes par exemple en dehors du cadre des trois centrales wallonnes sélectionnées.

2 Contexte

Les centrales d'appels d'urgence constituent un service unique pour toute la Belgique. Elles sont ce qu'on appelle *le premier maillon de la chaîne de secours* et forment le point de départ de la « chaîne de survie »[2] conçue par Richard O. Cummins en 1991 (Valette, 2013, p. 127). Les calltakers 112, autrefois appelés *préposé*, *opérateur* ou encore *centraliste* sont, au travers de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente[3], habilités à recevoir et traiter les appels de détresse de la population. Ils ont un pouvoir de réquisition sur les différents moyens que sont les médecins[4], ambulances[5] et SMUR[6], et sur l'adressage hospitalier[7]. Ils reçoivent également des demandes d'interventions pompiers dont les missions sont transférées aux différentes zones. Les appels classés purement *police* sont traités par un transfert d'appel aux calltakers du CIC[8] (Bosilo, 2010, pp. 9-15). Le service est disséminé sur plusieurs centrales de

[2] La « chaîne de survie » a quatre maillons : la reconnaissance de l'arrêt cardiaque et l'alerte au secours (appels au 112), l'application des gestes élémentaires de survie, l'usage d'un défibrillateur et la réanimation cardio-pulmonaire (Valette, 2013, p. 127).

[3] L'aide médicale urgente est définie à l'article 1er de la loi de 1964 relative à l'aide médicale urgente comme étant « la dispensation immédiate de secours appropriés à toutes personnes dont l'état de santé par suite d'un accident ou d'une maladie soudaine ou de la complication soudaine d'une maladie requiert une intervention urgente après un appel au système d'appel unifié par lequel sont assurés les secours, le transport et l'accueil dans un service hospitalier adéquat » (Belgique, 1964, article 1er).

[4] Article 4 de la loi du 8 juillet 1964 : « sur demande du préposé du système d'appel unifié adressée personnellement à un médecin, celui-ci est tenu de se rendre à l'endroit qui lui est indiqué et d'y porter les premiers soins nécessaires aux personnes visées par l'article premier » (Belgique, 1964, Article 4).

[5] Article 5 de la loi du 8 juillet 1964 : « sur demande du préposé du système d'appel unifié ou du dispatcher médical, toute personne assurant effectivement le fonctionnement d'un service d'ambulancier organisé ou concédé par les pouvoirs publics […] est tenue d'envoyer une ambulance à l'endroit […] » (Belgique, 1964, article 5).

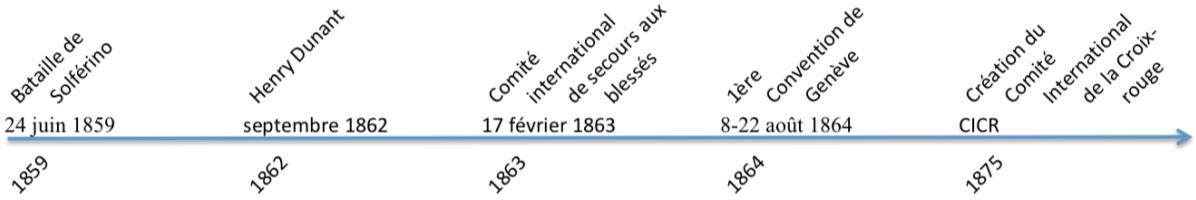
[6] Article 4bis de la loi du 8 juillet 1964 : « sur demande du préposé du système d'appel unifié, l'équipe d'intervention de la fonction « service mobile d'urgence » est tenue de se rendre à l'endroit indiqué […] » (Belgique, 1964, article 4bis).

[7] Article 6 de la loi du 8 juillet 1964 : « sur demande du préposé du service d'appel unifié […] toute personne responsable des admissions dans un hôpital doit [accueillir], sans autres formalités préalables, les personnes visées à l'article premier et prendre sur-le-champ toutes les mesures que requiert leur état » (Belgique, 1964, article 6).

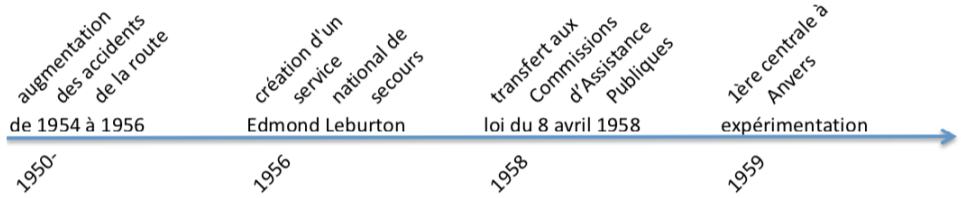
[8] CIC ou Centre d'Information et de Communication de la Police Fédérale, plus communément appelé la centrale 101, traite les appels de la population en vue d'obtenir une aide policière (Police fédérale belge, 2023).

manière à couvrir tout le territoire belge (Belgique, 1965). Ils communiquent par radio et bénéficie d'un réseau de télécommunication dédicacé nommé A.S.T.R.I.D, partagé avec tous les partenaires de la sécurité civile depuis 1998 (Belgique, 1998). Toutes les centrales 112 d'aujourd'hui, hormis Bruxelles[9], sont instituées par la loi du 29 avril 2011 (Belgique, 2011). Malgré la description de base des centrales 112, les opérateurs doivent également depuis quelques années prendre et traiter les appels 1722[10] et les appels 1733[11].

2.1 Historique



La naissance du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) remonte à 1875, à la suite de l'appel humanitaire lancé par Henry Dunant dans son livre[12] « Un souvenir de Solférino » publié en 1862 dans lequel il relate les horreurs de la bataille du 24 juin 1859 de Solférino dont il a été témoin « les quarante mille blessés râlant sur le champ de bataille ; la soif, la douleur, l'agonie » (Dunant, 2011). C'est ainsi que cinq citoyens genevois, dont Henry Dunant, insufflent la création du Comité international de secours aux blessés dès le 17 février 1863 et qu'est ratifiée par la suite la 1ère Convention de Genève[13] en 1864 (Comité international de la Croix-Rouge de Belgique, 1864).



Il faut toutefois attendre la seconde guerre mondiale pour que l'ambulance devienne un véhicule de secours à part entière. Jusqu'à l'après-guerre, la Croix-Rouge, les secours pompiers et médicaux étaient organisés localement, avec le souhait qu'aucune commune

[9] Question écrite n° 6-672 de Bert Anciaux (sp.a) du 11 juin 2015 au vice-premier ministre et ministre de la Sécurité et de l'Intérieur, chargé de la Régie des bâtiments : « Contrairement au personnel des autres centres de secours 112/100, le personnel du Centre de secours 112/100 de Bruxelles n'est pas du personnel du SPF Intérieur. Comme prévu à l'article 17, § 1er (exception 11) de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, le Centre de secours 112/100 de Bruxelles ne relève dès lors pas de la compétence de mes services » (Sénat de Belgique, 2014)

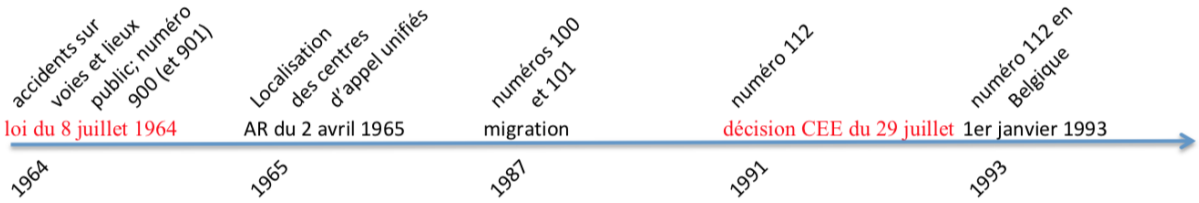
[10] Le numéro 1722 a été instauré par arrêté royal pour désengorger le 112 lors d'intempéries ou d'événements exceptionnels. Il est réservé aux appels non urgents relevant des services de secours, comme les dégâts matériels dus à des tempêtes, sans danger immédiat pour les personnes (Conseil des ministres, 2017, 31 mars)

[11] Le numéro 1733 est un numéro non urgent destiné à orienter les citoyens vers un médecin de garde en dehors des heures d'ouverture des cabinets médicaux. Il permet de désengorger le 112 en cas de besoins médicaux non vitaux (Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, 2024, 9 janvier).

[12] Reproduction textuelle de l'édition originale du livre d'Henry Durant « Souvenir de Solférino » (Dunant, H., 2011)

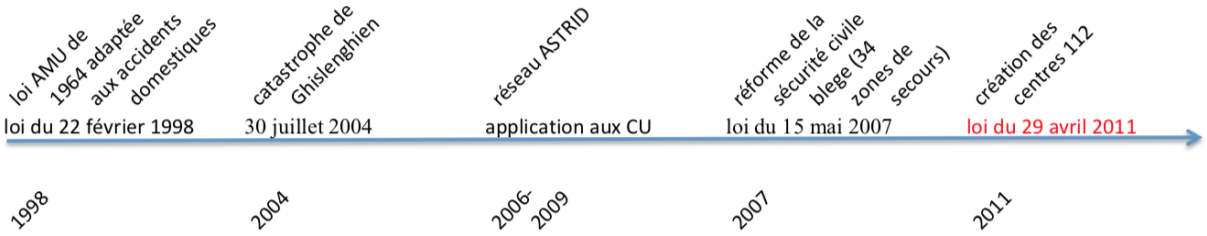
[13] Conférence de Genève du 8 au 22 août 1864 pour l'amélioration du sort des militaires blessés dans les armées en campagne (Comité international de la Croix-Rouge de Belgique, 1864)

belge n'en soit distante de plus de 40 km. A partir des années 1950 on assiste à une augmentation des accidents routiers et par conséquent des interventions de secours (Bosilo, 2010, p. 9). C'est ainsi qu'en 1956 le ministre de la Santé publique de l'époque Edmond Leburton crée un service national de secours muni d'une quinzaine d'ambulances communales. Par la loi du 8 avril 1958 modifiant l'article 66 et 67 de la loi du 10 mars 1925, cette responsabilité est transférée aux CAP Commissions d'Assistance Publiques qui se doivent d'« assurer le secours à toute personne se trouvant sur leur territoire qui nécessiteraient un transport ou des soins urgents en raison d'un accident ou d'une maladie » (Belgique, 1958, 8 avril). La nécessité de créer un numéro de téléphone unique, national et gratuit devient urgent. En Belgique, la 1ère centrale téléphonique apparaît en 1959 à Anvers sous forme expérimentale avec le numéro de téléphone 900. Par la suite grâce au succès du 900, quinze nouvelles centrales sont installées dans différents services incendies du pays sous la direction des pompiers pour couvrir progressivement la totalité du territoire belge à la fin de l'année 1963 (Bosilo, 2010, p. 9).



La base juridique des services médicaux d'urgence est la loi du 8 juillet 1964 dite loi AMU relative à l'Aide Médicale Urgente sur la voie publique et les lieux publics qui légalise l'utilisation du numéro 900 et institue la responsabilité de la couverture sanitaire à l'Etat (Belgique, 1964). Historiquement, la couverture du territoire belge se calquait sur les zones téléphoniques. La couverture provinciale sera déterminée par l'article 3 de l'arrêté royal du 2 avril 1965 qui détermine les modalités d'organisation de centres d'appel unifié dans une sélection de communes qui sont la région de Bruxelles-Capitale ; Anvers ; Arlon ; Bruges ; Gand ; Hasselt ; Intercommunale d'Incendie de Liège et environs ; Louvain ; Mons ; Namur ; Wavre (Belgique, 1965). En 1987, le numéro 900 est remplacé par le 100 pour appeler les pompiers, par suite des nombreuses confusions introduites par l'arrivée du préfixe 0900 par modification de l'arrêté royal du 2 avril 1965 par l'arrêté royal du 14 octobre 1987 (Bosilo B., 2010, p. 10). De même, le numéro d'appel 901 de la gendarmerie est remplacé par le 101 encore en service aujourd'hui pour atteindre le centre d'appel de la police. Le 1er janvier 1993, un nouveau numéro, le 112, est adopté en Belgique suivant la décision du 29 juillet 1991 (91/396/CEE)[14] du Conseil Européen des Ministres, qui accède ainsi à la revendication des correspondants nationaux en matière de protection civile au sein de la Commission de l'Union Européenne pour la création d'un numéro identique dans tous les Etats. L'arrêté ministériel du 26 mai 1998 relatif au recrutement et à la prise en charge du personnel des centres du système d'appel unifié, ouvre la porte aux premiers préposés civils (Belgique, 1998).

14 Le numéro d'appel d'urgence 112 a été institué comme numéro unique à l'échelle européenne par la décision 91/396/CEE du Conseil du 29 juillet 1991, afin de permettre aux citoyens d'accéder facilement aux services de secours dans tous les États membres de l'Union européenne (Conseil des Communautés européennes, 1991, 29 juillet).



En 1998, la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente est adaptée pour inclure les domiciles dans la mission de l'AMU[15]. Entre temps, des formations spécialisées dans l'aide médicale urgente et soins intensifs voient le jour, pour arriver à une spécialisation des infirmiers et l'intégration d'urgentistes pour compléter les services d'urgence indispensable à l'AMU (Bosilo, 2010, p. 11). De 2006 à 2009, le réseau A.S.T.R.I.D. a été mis à disposition de l'AMU de façon à relier l'ensemble des services d'aide civils (Basilo, 2010, p. 15). À noter que la S.A. A.S.T.R.I.D. est désignée légalement pour accomplir les missions de service public qui lui sont confiées par l'article 3, §2, de la loi du 8 juin 1998 relative aux radiocommunications des services de secours et de sécurité, le dernier contrat étant renouvelé pour 5 ans[16]. La catastrophe de Ghislenghien du 30 juillet 2004 (pour rappel, 24 personnes trouvent la mort dans une explosion provoquée par la rupture d'une conduite de gaz, et fait 132 blessés) engendre une importante réforme de la sécurité civile belge au travers de la loi du 15 mai 2007 (Belgique, 2007, 15 mai). La réforme continue en 2011 grâce au budget dégagé pour mettre en place les nouveaux centres 112 créés par la loi du 29 avril 2011 (Belgique, 2011), du nom du numéro européen unique.

La réforme de la sécurité civile entre en vigueur le 1er janvier 2015 avec la création de 34 zones de secours plus étendues que les 250 services régionaux d'incendie qui existaient jusqu'alors (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2024, 1er septembre). La réforme des services d'incendie, s'accompagne d'un transfert des anciens centres d'appels unifiés avec leur mission et personnel jusque-là communal vers une autorité fédérale. Deux numéros d'appels additionnels sont progressivement mis en service pour « désengorger » les CU 112 : le 1733 ouvert le 4 février 2012 pour trouver un médecin de garde, et le 1722 depuis le 1er août 2017 pour les appels où une vie n'est pas en danger, tempête ou inondation. A noter que les 2 numéros 1733 et 1722 sont dirigés vers les centrales 112 et sont donc décrochés par les opérateurs 112 (Service public fédéral Santé publique, 2024). Dans le même temps, les 9 centrales 112 du pays (hors Bruxelles) sont connectées progressivement à un dispatching

[15] Texte originale de l'article 1er de la loi du 8 juillet 1964 qui n'incluait pas le domicile : « La présente loi a pour objet l'organisation d'une aide médicale urgente aux personnes se trouvant sur la voie publique ou dans un lieu public et dont l'état de santé, par suite d'accident ou de maladie, requiert des soins immédiats » (Belgique, 1964). Cet article a été remplacé par l'article 251 de la loi du 22 février 1998 portant dispositions sociales, dans laquelle la notion de lieu public ou voie publique a été supprimée (Belgique, 1998, 22 février).

[16] Quatrième contrat de gestion entre l'Etat belge et la SA A.S.T.R.I.D 2023-2027 (A.S.T.R.I.D., 2023)

supra provincial[17] depuis 2021 (Service public fédéral Intérieur, 2022, 5 mai). L'arrêté ministériel du 24 mai 2024 intègre les agents de call center parmi la liste des métiers en pénurie (Belgique, 2024, 24 mai) et s'applique donc au recrutement d'agents des CU 112 dans le cadre de la procédure *fastlane* notifiée par la Direction générale dans son masterplan 2024.

2.2 Focus sur les centrales 112

Il existe aujourd'hui 9 centrales en Belgique, conformément à l'arrêté royal du 17 octobre 2011 relatif aux centres 112 et à l'agence 112. Selon l'article 15 concernant les missions de l'agence 112, on comprend que cette dernière assure la coordination entre la police intégrée, la sécurité civile et la santé publique. Ses membres s'apparentent à la fois aux membres du comité de pilotage et de la *task force* (cf. Annexe 02 1. Introduction) impliqués dans l'élaboration et le suivi du masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile (Belgique, 2011, 17 octobre)

2.2.1 Organigramme

Les CU 112 se composent principalement d'un chef fonctionnel (3) et de plusieurs équipes (11) de calltaker. Chaque équipe est composée de dix à quinze personnes et dirigée par un chef d'équipe (9) qui aura en plus de son rôle de calltaker, celui de la gestion opérationnelle (appels imprévus, catastrophes, gestion quotidienne, gestion de crise, etc.) et administrative de son équipe (horaires, heures de récupération, partage de notes de service, rappel de calltakers en cas de nécessité, réunion de direction, gestion d'équipe, bien-être, évaluation des calltakers, etc.). Un coordinateur de site (5) assiste le chef fonctionnel. En termes de localisation au sein du SPF Intérieur, les CU 112 font partie de la Direction Générale Sécurité Civile (2) comme les calltakers 101 de la Police et les services de la protection civile. La présidente du comité de direction (1), fait le lien avec le cabinet ministériel. Le SPF Santé publique par l'intermédiaire de la direction médicale (4), assiste indifféremment le chef fonctionnel, le coordinateur de site et les opérateurs[18]. Différents experts sont également en place sur un horaire de service administratif ou de garde selon la disponibilité du personnel : expert formation (6), expert ICT (7) et expert procédure (8). Le chef d'équipe est en relation avec les experts tandis que le coordinateur de site ainsi que le personnel administratif (10) sont disponibles pour tous, même en cas de demande individuelle concernant la carrière. De telles demandes suivent alors la filière interne bottom-up comme mentionné dans le volet communication interne du masterplan. Parmi les *collaborateurs,* on peut trouver éventuellement un délégué syndical[19] (certaines centrales n'en disposent pas) et une personne de confiance[20].

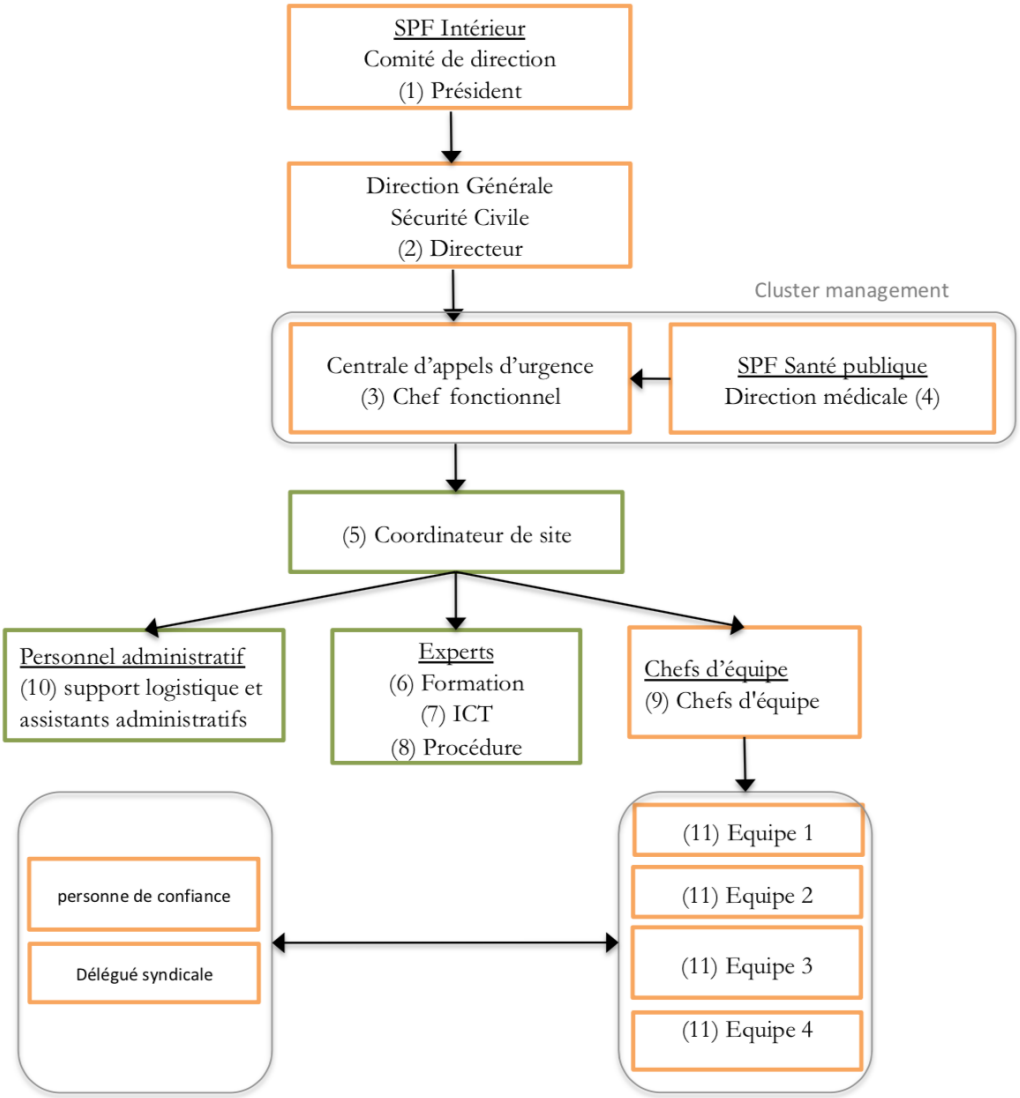
---

[17] Le dispatching supra provincial permet à n'importe quelle centrale de reprendre la main lors de surcharge d'appels (Service public fédéral Intérieur, 2022, 5 mai).

[18] Au 31 décembre 2024, les contrats de directeur médical et directeur médical adjoint n'ont pas été reconduits par la direction générale du SPF intérieur qui dans le même temps a entamé un recrutement d'agents de profil similaire en mars 2025. Depuis le 1er janvier 2025, l'organigramme du 112 doit donc être considéré provisoirement sans direction médicale.

[19] L'article 7 de la convention collective de travail n°5 du 24 mai 1971 concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises précise que « la délégation syndicale n'est pas une obligation légale, elle ne vaut que si les travailleurs en font la demande » (Conseil national du travail, 1971, 24 mai).

[20] Obligation légale de nommer une personne de confiance à partir de 50 travailleurs (Belgique, 1996, 4 août).



2.2.2 Description du travail[21]

Le SPF santé publique publie les fonctions générales du poste d'opérateur comme suit :

> « Un opérateur de la centrale d'urgence répond à l'appel et analyse la demande d'aide. À l'aide du Manuel belge de la régulation médicale composé de protocoles préétablis, il classe la demande d'aide en fonction de son niveau de gravité. Ensuite, les moyens les plus appropriés sont mobilisés. Il peut s'agir d'une ambulance, d'une équipe d'intervention paramédicale (PIT) ou d'un service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR). » (Service public fédéral Santé publique, 2024).

Il convient de parcourir en détail un environnement de travail concret, au travers de la structure de locaux, de l'horaire de travail, des procédures, du programme informatiques, des dysfonctionnements et autres.

Une garde ou *shift* dure 12h15 et commence par un passage de flambeau (reprise/remise de garde). Ce transfert se fait dans les 0 à 15' qui précèdent ou suivent le changement d'équipe,

[21] Centrale d'appels d'urgence 112 de Mons

sauf pour le calltaker qui serait absent avant ou après le changement de garde, dans ce cas les informations transmises sont plus générales. L'équipe précédente est donc théoriquement remplacée au même moment entre 7h30 et 7h45 et entre 19h30 et 19h45. Depuis 2023, les calltakers possèdent un badge avec lequel ils badgent sur une pointeuse leur arrivée et leur départ de la centrale. Les calltakers partagent un même local, avec port d'un casque audio/micro récemment sans fil, ce qui permet une aide rapide en cas de nécessité. La salle principale de la centrale de Mons compte 10 postes de décrochage et 2 postes radio ainsi qu'un fumoir (cf. Annexe 01 9 Salle principale de la centrale de Mons). Une seconde salle avec 2 postes supplémentaires est disponible en cas de surplus d'effectif (rappels pour nécessité de gestion de crise, plan catastrophe, Noël, nouvel an, ou autre).

Une troisième salle comptant 3 postes est en principe affectée aux collaborateurs dédiés uniquement au 1733, venant de la protection civile[22]. Les effets personnels des opérateurs sont déposés dans des casiers qui se trouvent au premier étage, tout comme le secrétariat qui lui est installé au deuxième étage. Le personnel dispose d'un local supplémentaire à côté de la salle principale qui sert à la fois de cuisine, réfectoire et salle de détente (plusieurs tables et chaises, frigo, quelques fauteuils, livres, etc. sont disponibles). Une machine à café ainsi qu'une fontaine à eau sont disponibles aux abords de la salle principale d'écoute, ainsi qu'un distributeur de boissons fraîches. L'accès au bâtiment se fait une carte magnétique personnelle soit par un garage sous-terrain via une porte, soit par l'entrée principale sous surveillance vidéo.

Chaque opérateur dispose de 4 écrans : 3 écrans dédicacés à la prise d'appel, les logiciels de décrochage, d'encodage, de cartographie, et un autre relié à internet pour les informations non incluses dans les programmes (trouver une pharmacie de garde, un vétérinaire, accès à Intranet, SharePoint, MBRM). L'automatisation et la télécommunication jouent un rôle essentiel : 4 écrans par bureau pour un groupe de 8 à 12 personnes ensemble, auxquels s'ajoute un téléphone standard, un accès radio (CiBi) pour chaque opérateur, des câbles de branchement, de la chaleur émanant des appareils, une aération à doser, un détecteur de CO^2. L'effectif minimum est calculé régulièrement par le chef fonctionnel en fonction du nombre d'appels reçu par la centrale.

L'appel arrive sur le premier écran (cf. Annexe 01 1. Appel entrant) où le décrochage se fera d'un simple *clic* (NACA : Décrochage F6, Fin d'appel F7, Disponible F8, Indisponible F9), celui-ci provoque l'ouverture d'une fenêtre sur le deuxième écran (cf. Annexe 01 2. Encodage initial) avec différentes informations théoriquement préremplies telles que numéro de l'appelant, location GPS directe ou approximative sur un rayon plus large, ou l'adresse liée au numéro de téléphone si celui-ci est répertorié par un système de téléphone tel que *Proximus, Orange ou Base*. À ce moment, la localisation de l'intervention doit de préférence être confirmée par l'appelant avant que celui-ci ne développe son motif d'appel, au cas où la

[22] La réforme de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile de 2019 a réorganisé les 6 unités de la Protection civile en 2 unités, supprimant l'unité de Ghlin. La centrale de Mons a donc récupéré différents agents qui ont été affecté au décrochage du 1733. Voir Belgique. (2007, 15 mai). *Loi relative à la sécurité civile*. Moniteur belge, 31 juillet 2007.

communication serait interrompue. Le dialogue se poursuit alors, de façon à déterminer le protocole d'intervention qui correspond le mieux à la situation (cf. Annexe 01 2.1 Liste des protocoles) sur base du MBRM, le manuel belge de régulation médicale (Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement, s.d.).

Exemple de protocole : Le protocole 033, couvre les mots clés *Traumatisme* | *Accident* | *Blessure* | *Ecchymose* | *Chute* | *Amputation* | *Détachement* | *Coupure* | *Explosion* | *Dislocation* | *Membre cassé* | *Fracture* | *Aggravé* | *Torsion* | *Blessure* | *Explosion* | *Saignement* | *Pénétrant*. Le script suivi par l'opérateur (…, saignement, membre coincé, douleur, …) détermine le degré d'urgence. Celui-ci se présente en niveaux de gravité (cf. Annexe 01 2.2 Niveaux de gravité) allant de 1 à 8 comme décrit dans le MBRM dont la dernière édition est disponible publiquement sur le site internet de la santé publique[23].

Une fois le protocole, niveau de gravité et l'ensemble des informations retranscrites succinctement par le calltaker, une proposition de *rapport* standardisé préremplie peut être créée (bouton *nouvelle proposition*) sauf si le degré d'urgence ne le nécessite pas. Tous les appels sont enregistrés. À ce stade, l'opérateur peut clôturer l'appel. L'envoi de secours est concrétisé dès la confirmation du rapport par le calltaker (bouton *informer les services*). Certaines ressources médicales font l'objet d'un contact complémentaire par radio, ou téléphone (bouton *appel au service*) pour confirmer leur départ ou leur retour. C'est toujours le cas par exemple pour un vecteur tel que l'hélicoptère ou SMUR particulier. Les différents vecteurs ont une méthode de contact, soit par téléphone, ou par XML, ou encore par radio pour signaler par exemple *en route*, *en fin de mission, en retour vers leur base*. Selon la centrale qui envoie le vecteur régional, il peut y avoir une procédure spécifique différente. Exemple de *rapport* (cf. Annexe 01 2.3 Encodage du rapport). Les grandes figures de secours à la personne, médecins, ambulanciers, pompiers, ou police en fonction de l'intervention, arrivent alors sur les lieux et prennent le relais. Le suivi de l'intervention est accessible si nécessaire, grâce à l'encodage effectué en aval. Une « multi-fiche » permet le partage d'informations avec la police.

Le 3ème écran est consacré à la cartographie (cf. Annexe 01 3. Application CityGIS) combinée à la liste, position et statut de ressources médicales (pour autant que son AVL *Automatic véhicule location* soit activé).

En cas de problème majeur ou catastrophe, la mission des CU 112 est décrite dans l'arrêté royal du 22 mai 2019 relatif à la planification d'urgence et la gestion de situations d'urgence à l'échelon communal et provincial et au rôle des bourgmestres et des gouverneurs de province en cas d'événements et de situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelon national (Belgique, 2019, 22 mai). L'article 15 §1 de l'arrêté ci-dessus donne la liste exhaustive des missions, par exemple donner l'alerte aux autorités compétentes, aux services hospitaliers concernés. Le chef de salle joue alors un rôle décisif dans le déclenchement

[23] Voir Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement. (s.d.). *Manuel belge de la régulation médicale* (5e éd.). La 6ème édition de ce manuel sera publiée le 2 juin 2025, selon une circulaire du 16 avril 2025 du directeur général f. f. de la DG Préparation et Réponse.

éventuel d'un cas Paragon[24], même si tous les calltakers doivent être capable de créer un tel événement dans le système. Une fois l'alerte lancée, ainsi que les tâches annexes de pré information délivrées aux acteurs potentiellement concernés, le rapport initial sera clôturé pour la CU 112 et passera entre les mains des services compétents. Le cas reste suivi par le chef de salle et éventuellement un calltaker de l'équipe. La progression des secours reste accessible à tous les calltakers afin de traiter les autres appels relatifs au même événement.

Pour rappel, le calltaker n'a pas la visibilité de la situation vécue par l'appelant et doit par l'interrogation déterminer les éléments clés pour modéliser, c'est à dire traduire l'appel en termes de codification. Il doit faire preuve de compétences relationnelles pour communiquer et gérer efficacement les personnes parfois choquées par l'événement et coordonner les secours nécessaires. Il doit gérer le stress, la panique, la colère ou parfois l'hystérie de l'appelant. Le calltaker doit rester le plus *neutre* possible, pour ne pas entrer lui-même en panique et garder une distance une fois le retour à la maison.

Concernant le terme de neutralité, au départ, le projet de *calltaking* neutre reposait sur trois *dispatchings* pour prendre les informations médicale, pompier ou police et les transférer au service concerné. Le projet de loi du 13 janvier 2011 vise à créer un cadre juridique pour l'organisation des centres d'appels d'urgence 112, en y associant la création d'une agence 112 placée sous l'autorité du SPF Intérieur. L'objectif principal est de garantir une prise en charge neutre, efficace et uniforme des appels d'urgence médicaux, policiers et incendie, en centralisant la gestion initiale de ces appels. Le texte prévoit la mise en œuvre du *calltaking* neutre, c'est-à-dire un traitement des appels par des opérateurs formés, sans distinction préalable entre services (police, ambulance ou pompiers). Cette neutralité opérationnelle permet une orientation plus cohérente vers le service compétent, sur la base de protocoles standardisés. Par ailleurs, le projet souligne la nécessité de désenclaver les services d'urgence traditionnels, de renforcer la coordination interdisciplinaire et de standardiser les pratiques de régulation, tout en garantissant un pilotage centralisé au travers l'agence 112. Cette dernière a pour mission de veiller à la qualité, à la cohérence et à la modernisation des centres 112 (Chambre des représentants de Belgique, 2011, 13 janvier).

Aujourd'hui on est à un *dispatching* pompier par zone, une centrale d'appels d'urgence par province (excepté le Brabant Wallon repris par la centrale du Hainaut), ainsi qu'un *calltaking* police (calltakers) et un *dispatching* (policier).

À noter que la rapidité de réaction ou de décision du calltaker sont essentiels pour faire la différence entre vie et mort. Un calltaker, bien qu'invisible sur le terrain, se situe au cœur de l'action de coordination et toute défaillance rend visible les conséquences et l'importance de son travail. En cas de négligence, l'article 11 de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente prévoit des peines pénales à l'encontre des différents acteurs de la chaîne de secours, y compris les opérateurs du « système d'appels unifié », c'est à dire aujourd'hui, le

[24] Paragon est un outil de gestion de crise durable conçu par le NCCN (Centre de Crise National). Selon Vansevenant (2024), Paragon est conçu pour améliorer la coordination des acteurs lors des situations d'urgence grâce à une interface cartographique intuitive.

112[25], cependant il ressort aujourd'hui que les employeurs sont juridiquement responsables de leurs travailleurs, sauf en cas de faute grave ou d'erreurs minimes répétées[26], une assistance en justice est alors prévue[27], en particulier pour les membres du personnel du SPF intérieur. Cette assistance couvre par exemple les plaintes concernant les agressions verbales dont font l'objet les calltakers à l'occasion de certains appels. (Belgique, 1964).

> Nous, si on a le malheur de se tromper dans une adresse, il y a des conséquences graves qui peuvent nous tomber sur la tronche et donc les responsabilités sont vachement hautes par rapport à un fonctionnaire lambda. Elles sont disproportionnées pour moi puisqu'on est légalement tenu responsable pour ce qu'on appelle une simple erreur d'adressage en réalité, ce qui peut arriver, c'est juste une erreur administrative mais qui aurait des conséquences extrêmes chez nous. Imagine un bébé qui se noie, il envoie dans la mauvaise commune, on va te retomber dessus hein ? Donc la responsabilité n'est pas à la hauteur de ce qu'on nous demande de faire. (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 60)

Depuis l'instauration des procédures supra provinciales en matière de décrochage, l'opérateur se voit assigner des appels automatiquement, y compris des appels d'autres centrales. Auparavant un appel était *dispatché* sur les téléphones libres, et le décrochage se faisait volontairement. Le supra provincial prévoit également un *overflow* à zéro, c'est à dire une prise en charge des appels non décrochés dans le temps imparti par une autre centrale, soit en cas d'affluence imprévue d'appels pour un incident grave, ou en de cas de sous-effectif par exemple. Auparavant, une aide ponctuelle par une autre centrale pouvait être mise en place exceptionnellement. Une uniformisation des logiciels de décrochage et de gestion des incidents se déploie progressivement depuis 2022 dans toutes les centrales du pays (NACA, CityGIS, multifiche, etc.). Les opérateurs expriment leur expérience autour de ces changements techniques dans les entretiens réalisés (Service Public Fédéral Intérieur, 2022, 5 mai).

L'ajout progressif de numéros d'appels non apparentés à l'aide médicale urgente du 112, comme le 1733 et le 1722 augmente et diversifie la charge de travail du personnel, car même si ces numéros sont censés être décrochés par du personnel dédicacé à ces numéros, aujourd'hui ce sont les opérateurs des centrales 112 qui décrochent et traitent toutes les demandes (Service Public Fédéral Santé publique, 2024). Le numéro 1722 est constamment « ouvert », contrairement à ce qu'on entend parfois dans les médias via communiqués de presse, qui informent le public sur l'existence de ce numéro et pour quel type d'urgence non

[25] Article 11 de la loi du 8 juillet 1964 : « Sont punis d'un emprisonnement de huit jours à six mois et d'une amende de [...], ou d'une de ces peines seulement, [...] Sont punis des mêmes peines, le préposé du système d'appel unifié qui refuse ou néglige de prendre immédiatement les mesures en vue de donner suite à une demande d'aide qui lui est parvenue, ainsi que les personnes responsables des admissions dans un hôpital, qui refusent ou négligent les obligations qui leur incombent en vertu de l'article 6 ». (Belgique, 1964, article 11)
[26] Article 2 de la loi du 10 février 2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques : « Les membres du personnel au service d'une personne publique, dont la situation est réglée statutairement, en cas de dommage cause par eux dans l'exercice de leurs fonctions à la personne publique ou à des tiers ne répondent que de leur dol et de leur faute lourde. Ils ne répondent de leur faute légère que si celle-ci présente dans leur chef un caractère habituel plutôt qu'accidentel » (Belgique, 2004).
[27] Arrêté royal du 16 mars 2006 relatif à l'assistance en justice des membres du personnel de certains services publics et à l'indemnisation des dommages aux biens, encourus par eux (Belgique, 2006).

vitale s'en servir. Le numéro 1733 lui est « ouvert » en dehors des heures de consultation habituelles des médecins, soit à partir de 18h en semaine jusque 8h du matin, et toute la journée en week-end ou jours fériés. A noter que les appels sur ce numéro sont très élevés, quasi incessants. La plupart des acteurs interrogés se plaignent non seulement de la surcharge de travail occasionnée, mais également d'une tâche non prévue lors de leur recrutement et formation d'origine. Ce travail répétitif fatigue, perturbe la concentration, et compromet la prise en charge adéquate d'un appel 112 qui s'intercale dans le flot des appels.

> Tu formes des gens médicalement, qui essayent de cerner au mieux un problème, etc., qui sont au courant des différents secours, des moyens qui existent sur leur territoire. Et puis tu viens les emmerder avec un truc genre du 37 de fièvre. Ou alors, Il me faut une ordonnance parce que mon médecin n'est pas là. C'est ce qu'on a avec le 1733. (Acteur G, Annexe 03 - Collecte de données, p. 106)

> Ce qui est très compliqué pour nous, c'est de passer d'un appel 112 à un appel 1733, et inversement. Ça demande une énergie importante de parler aux gens et en même temps réfléchir à la procédure à laquelle on doit veiller. On est dans le stress, dans l'adrénaline, on raccroche, on décroche, et là, on est sur des gens tout cools qui veulent un rendez-vous. C'est très compliqué. Du coup, beaucoup ne sont pas tellement contents du 1733. (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 325)

2.2.3 Dysfonctionnement

Lors de l'apparition d'une panne d'ordre technique (téléphonie ou programme) plus aucune communication n'est possible entre les différents moyens médicaux. Plus aucun appel n'entre ni ne sort. La CU 112 est paralysée, il faut attendre la restauration du système par A.S.T.R.I.D. ou Proximus en collaboration avec les autorités compétentes locales. Dans ce cas, une communication d'alerte par l'intermédiaire de Be-Alert est faite à la population. En annexe une capture d'écran prise lors d'une panne de 40' pendant lesquelles aucun secours n'a pu être apporté (cf. Annexe 01 9. Panne du réseau A.S.T.R.I.D.).

> Moi ça me pose un gros problème : Le logiciel lui, est complètement centralisé. Alors il est centralisé sous prétexte qu'il est mutualisé, ce qui fait sens, mais en réalité, ça veut dire qu'en cas de problème de connexion réseau, on n'a rien en local pour continuer à travailler […] Avant, tout ça était en local. Oui, bien sûr, on pouvait avoir des pannes aussi mais on pouvait rebondir différemment. […] On a eu une panne il n'y a pas si longtemps […], pendant trois quarts d'heure à XXXX, il n'y a pas eu d'appel, […] même en passant en émergence. Moi j'étais là en salle, donc ce que j'ai fait quand c'est revenu, j'ai demandé à A.S.T.R.I.D. qu'il me fournisse la liste de tous les numéros rentrants et j'ai rappelé chaque numéro. Alors est-ce qu'il y avait des urgences avérées… Non, absolument pas. Sur presque 80 personnes ayant appelé pendant ces trois quarts d'heure, il n'y avait pas une seule ambulance que j'ai envoyé à la suite de ça. Mais voilà c'est un problème. (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 213-214)

La mise en place d'un numéro de GSM alternatif pour accéder au CU 112 est à l'étude (cf. Annexe 02 - Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile). De même l'exclusivité du réseau téléphonique de l'aide médicale urgente accordée à Proximus ne peut être remise en question que par une modification législative lourde, mais un réseau parallèle pourrait être envisagé (cf. Annexe 02 - Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile).

Un *bug* informatique ou une lenteur de l'outil informatique peut entraîner des conséquences graves si un secours est différé, par exemple pour une adresse introuvable, non répertoriée ou mal localisée par le système.

> Ils ont peut-être une personne en arrêt cardiaque à côté d'eux. On perd du temps pour la localisation. (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 322)

> Rien que la lenteur, tu te rappelles, avant, dès que tu mettais une adresse, t'avais tes moyens qui arrivaient. Maintenant, tu mets une adresse, déjà, il faut le temps que le système trouve l'adresse. Le gars continue à te parler, pendant que ça cherche… Avant, ça n'arrivait pas. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 100)

> Le problème c'est la lenteur du prestataire pour les prendre en compte, pour faire évoluer le logiciel. Je reste convaincu qu'on nous a vendu un logiciel incomplet. (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 213)

2.2.4 Information

Un nouvel outil, *SharePoint*, a été sélectionné pour développer un site Intranet, c'est à dire un navigateur de type internet, qui permet de trouver toutes les informations nécessaires aux opérateurs, que ce soient des documents administratifs, procédures liées au travail, informations du SPF intérieur ou encore les passerelles vers d'autres sites fédéraux (BOSA, Pers Point, Pers Contact, Perso Self-Service, ESS et autres). L'accès est sécurisé, soumis à une inscription préalable, avec code et mot de passe à double sécurité.

> Il y a un nouvel intranet truc mais je t'avoue que je ne vais jamais sur ce genre de chose, très honnêtement. (Acteur B, Annexe 03 - Collecte de données, p. 24)

> Le nouvel Intranet, je n'y vais pas. Je me suis inscrit, et je n'ai jamais été dessus parce que je m'en fous. Je cherche rarement une information, et si j'ai besoin, je demande à l'équipe quoi. (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 63)

> Moi, les seules fois où j'ai été sur PersoPoint, hormis pour trouver mes fiches de paye, à chaque fois, j'ai dû demander à quelqu'un. Je trouve que ce n'est pas ergonomique du tout. À chaque fois, je dois envoyer un mail. (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 134)

Le courriel est également sollicité, à une cadence minimale d'environs 40 par mois, soit 1 ou 2 messages par jour ouvrable. Plusieurs opérateurs reconnaissent consulter leur boîte aux lettres électronique en dehors des heures de service (la carte d'identité est alors nécessaire pour se connecter), de façon à prendre connaissance des éventuelles notes de service ou autres documents importants avant leur arrivée en salle, et supprimer les contenus qu'ils considèrent superflus.

> Je consulte mes mails, qui sont souvent noyés dans des trucs un peu parfois inutiles comme des newsletters qui concernent le fédéral, mais qui ne nous concernent nous absolument pas. (Acteur B, Annexe 03 - Collecte de données, p. 24)

> Les mails, c'est même peut-être parfois invasif. Et donc t'as parfois pas envie de les lire ou tu les survoles. Mais quand c'est une note de service, forcément, on prend plus attention. (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 63)

Toutes les nécessités personnelles ou administratives sont formalisées. Il faut d'abord en trouver la procédure soit sur « BOSA », Perso Point ou SharePoint. Le circuit à mettre en

œuvre sera plus ou moins simple (certaines étapes ne peuvent pas ou plus être déléguées au secrétariat local).

> Pour redemander de travailler en 4/5e, par exemple, il faut faire la demande à l'assistant administratif local qui va me donner un papier à remplir, que je donne ou envoie moi-même pour signature au chef fonctionnel. Je dois le scanner et l'envoyer à Perso Machin. Perso Machin me dit, ok, on a vu, c'est signé, ok, on vous accorde votre 4/5e. Il m'envoie l'attestation et moi, je dois la renvoyer à mon assistant administratif parce que lui, il n'est pas au courant. Il y a tout un circuit papier, scan signature, retour, que je dois faire et suivre moi-même, c'est quand même aberrant. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 94)

Une demande devient un dossier numéroté, traité par un service qui sort du cadre de travail habituel de l'opérateur et dont le circuit peut être difficile à suivre.

> Dernier exemple, concernant un remboursement pour des lunettes, que j'ai demandé il y a deux ans environ. Je viens de recevoir un mail après deux ans pour remplir la note de crédit. Enfin, je ne suis pas encore remboursé, mais au moins, ça bouge, Mais cette procédure-là, j'ai cru que je n'arriverais jamais au bout. J'ai dû relancer, je ne sais pas combien de personnes sur 2 ans. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 94)

2.2.5 Horaire de travail

Comme expliqué en détail dans le chapitre 2.5 Réglementation, consacré à la réglementation fédérale, l'horaire de travail des opérateurs et chefs de salle est un *service de garde* 12/24/12/48[28], c'est à dire un travail de 12 heures en continu, appelé *shift*. 15 minutes de battement sont ajoutées aux 12 heures de garde, ce qui établit une tranche horaire de de 7h30 à 19h45 (jour) et 19h30 à 7h45 (nuit). Le modèle jour/nuit espacé de 2 jours non prestés reste invariable tout au long de la carrière, à partir du moment où le collaborateur entre en phase opérationnelle. La semaine étant du lundi au dimanche, soient 7 jours, le nombre de *shifts* par semaine varie entre 3 et 4, comme le montre le tableau ci-dessous.

Table 1 Nombre de *shifts* par semaine

Nombre de *shifts* sur 1 semaine				
lundi	jour			nuit
mardi	nuit	jour		
mercredi		nuit	jour	
jeudi			nuit	jour
vendredi	jour			nuit
samedi	nuit	jour		
dimanche		nuit	jour	
Résultat	4	4	3	3

Loi du 14 décembre 2000 fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail dans le secteur public, article 8 (Belgique, 2000, 14 décembre)

[28] La codification traduit l'alternance de 12 heures de garde de jour suivie de 24 heures de repos, suivie par 12 heures de garde de nuit puis par 48 heures de repos.

2.2.6 Prise de congé ou récupération

Malgré les *shifts* de 12h15, les heures prestées sont comptabilisées en horaire administratif (détails au chapitre 2.5). Les heures supplémentaires sont réparties dans une quinzaine de *pots* (cf. Annexe 01 6.2 Présentation des pots) présentés dans l'application ESS à disposition du personnel. Chaque *pot* est lui-même présenté sous 2 aspects : Le nombre total d'heures et le nombre d'heures déjà prises, ce qui veut dire que si les chiffres sont égaux il n'y a rien à récupérer. A noter que certains *pots* sont remis à zéro le 1er janvier sans possibilité de report, les heures supplémentaires éventuelles à récupérer sont donc perdues : Report JF-JP-CNN droit (Jours Fériés, Jours Ponts, Congé Noël Nouvel an), Congés reportés, Compensation Noël/NA droit (Nouvel An). La difficulté des collaborateurs à récupérer des heures ou prendre congé à cause d'un effectif réduit, tout comme la complexité relative du programme ESS de gestion des heures, peut être un élément qui contribue à la fuite du personnel dont fait face la direction (cf. chapitre 2.3 SPF Intérieur).

> Alors, je ne pense pas qu'il y ait d'avantages à ce programme en fait. Rien n'est juste. Rien n'est contrôlable. On a parfois des heures qui disparaissent on ne sait pas comment. On doit déranger notre secrétariat qui a autre chose à faire que ça. Il se renseigne mais bon. C'est une perte de temps pour nous. (Acteur A, Annexe 03 - Collecte de données, p. 6)

> Maintenant qu'on est en quota et dans mon équipe, ça se passe super bien à ce niveau-là. Il y a les desiderata qui rentrent avant la sortie de l'horaire et ça se passe quand même super bien. Donc, quand les gens ont besoin d'un congé et qu'il n'y a pas le quota, ils demandent une permutation et parfait. La plupart du temps, quand le quota est relevé, c'est plus facile et donc ça facilite la répartition. Je ne sais pas si c'est le quota ou si c'est le personnel en plus, qui facilite la prise de congé. (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 284)

Avant de prendre congé ou récupérer des heures, l'opérateur consulte une liste papier qui indique la composition de l'équipe (cf. Annexe 01 5. Gestion formelle de l'équipe). Quand il y a possibilité de s'absenter sans perturber le fonctionnement de la garde et après l'accord tacite de la hiérarchie, le calltaker encode lui-même sa ou ses demandes dans l'application, en choisissant le ou les *pots* desquels il désire diminuer les heures. En cas de maladie ou d'absence imprévue, le service du personnel encode le retrait des heures dans le ou les *pots* qu'il estime adéquats, ceci pourra être changé par la suite sur demande pour autant que l'historique du changement soit connu. L'encodage est difficile à comprendre pour une personne extérieure au service (cf. Exemple 3 Encodage d'une indisponibilité).

2.3 SPF Intérieur

Pour accomplir ses missions, le SPF Intérieur dispose de 6 Directions Générales dont la DG Sécurité civile, 2 directions d'encadrement et un certain nombre de services d'appui.

En particulier, la Direction générale Sécurité civile participe à la sécurité et à la protection des citoyens et des biens en cas d'accident, de calamité ou de catastrophe en organisant 3 services opérationnels de secours/d'urgence pour assurer la chaîne des secours :

- Les CU traitent les appels des citoyens 24h/24 et 7j/7, que ce soit pour un recours

ambulancier (112), pompier (100) ou policier (101) ce dernier est composé de policiers relevant de la police fédérale[29];

- Les zones de secours portent effectivement secours en 1ère ligne à la population ;
- La Protection civile apporte un renfort spécialisé, principalement aux pompiers, à la police et aux autorités locales.

Les CU 112 et les unités de la Protection civile sont des services opérationnels tandis que les zones de secours, sont des entités locales disposant de leur propre personnalité juridique soumises aux dispositions de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile et à ses arrêtés d'exécution. Par ailleurs, un soutien administratif dans de nombreux domaines est apporté aux services opérationnels : financier, juridique, marchés publics, formations, etc.

Plus concrètement, la Direction générale Sécurité civile assure la direction opérationnelle et administrative des CU 112/100 (hors Bruxelles), y compris la gestion et le développement des outils permettant aux citoyens de demander une aide urgente ou non urgente via le numéro d'urgence 112, l'app112 BE, les numéros 1722 et 1733.

Le plan stratégique du SPF intérieur 2022-2024, prolongé en 2025, décrit différents objectifs poursuivis par le ministère dont quelques-uns attirent l'attention, notamment les objectifs stratégiques N°4 (p. 20) concernant la technologie, N°8 (p. 23) sur le recrutement et le bien-être « le bien-être de nos collaborateurs est au cœur de nos préoccupations », N°9 (p. 24) sur l'organisation du travail «Identifier et documenter toutes les procédures » , N°11 (p. 26) sur la communication, et N°16 (p. 29) spécifique aux services de la DG Sécurité civile (Service Public Fédéral Intérieur, 2022)
Le masterplan 2024 de la DG Sécurité civile qui intéresse les CU 112, s'inscrit parfaitement dans ces objectifs stratégiques, propose des actions concrètes envisagées dès 2024 et pourra contribuer de ce fait indirectement à notre question de recherche.

2.4 Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile

Résumé critique de la présentation en ligne du 11 janvier 2024, animée par Geneviève Van Der Meeren directrice de la DG Sécurité civile, adressée aux Centres d'appels d'Urgence CU 112 sous forme de *Webinar* (75 participants) et enregistrée de manière telle que les absents puissent visionner les informations plus tard à leur convenance, ces derniers n'ayant pas participé aux question/réponses (Sécurité civile - SPF Intérieur, 2024, 11 janvier).

2.4.1 Introduction

Le masterplan suffixé NCU dans la présentation - Notre Centrale d'Urgence - indique une volonté de se mettre au niveau de l'auditoire. Néanmoins on comprend par la suite que le ministère considère qu'il n'y a qu'une seule centrale dans le pays, installée sur plusieurs lieux, ce qui relativise le sentiment d'appartenance des travailleurs à leur centrale. Pour la hiérarchie, les acteurs font le même travail dans une CU considérée *supra-provinciale*. Nous verrons que les sondages nuancent ce discours à cause de spécificités régionales. La directrice

[29] Quand la population compose le 112, un robot (WR) signale d'appuyer sur « 1 » pour les *ambulances et pompiers* et « 2 » pour la *police*. Si le requérant dans la panique n'appuie sur aucune proposition, l'appel est dirigé vers le 112. Ce robot limite les appels dits *de poche* (appels au 112 par inadvertance).

commence par manifester sa fierté envers le personnel qui travaille en sous-effectif : « Vous faites un travail extraordinaire, en plus dans des conditions excessivement difficiles ». Elle consacre la moitié du temps sur les ressources humaines, ce qui indique le poids accordé à ce sujet, tandis que le cadre de travail (organisation du travail, outils et communication) est un domaine moins flexible vu les contraintes budgétaires, et donc moins développé dans la présentation. Ceci peut laisser un goût amer car l'analyse des entretiens relève que les conditions de travail sont un facteur important dans la satisfaction globale d'un collaborateur.

La DG Sécurité civile mène une réflexion en collaboration avec les autres DG du SPF Intérieur mais aussi avec ses partenaires de la Police fédérale et des SPF Santé publique, Stratégie et appui (BOSA), Emploi, et justice. La vision stratégique et la prise de décisions sont donc prises au plus haut niveau tandis que la tactique opérationnelle reste entre les mains de l'interlocutrice par l'intermédiaire d'une *task force* qui a d'ores et déjà évalué la faisabilité des propositions, sélectionné les mesures du masterplan, mais surtout travaillera à leur réalisation. Rappelons que la mécanique bureaucratique impose de mettre en relation les autres ministères par la voie hiérarchique qui par négociations de pouvoir, aligneront leurs actions dans les limites budgétaires de chacun des acteurs.

L'interlocutrice déploie un grand dynamisme à défendre les mesures inscrites au masterplan 2024, compte tenu de différents constats récoltés auparavant.

2.4.2 Ressources humaines

Durant l'année 2023 il y a eu 51 départs (aux 101 et 112) répartis entre licenciements et départs volontaires, 36% sont partis moins d'1 an après leur entrée en service. Une politique de rétention du personnel est en place, afin de retenir les agents en attendant de se pencher sur le recrutement car pour Madame Van der Meeren « Malgré les efforts soutenus pour renforcer le personnel, le nombre d'opérateurs n'augmente pas comme prévu ... Il va falloir qu'on commence à s'interroger sur pourquoi y a-t-il comme ça une fuite continue de personnel. Avons-nous attiré de mauvais profiles ? Avons-nous recruté des personnes par erreur ? ». Des offres d'emploi sont régulièrement publiées via les canaux standards, mais pour faire connaître le métier et attirer des jeunes, hors les acteurs interrogés estiment qu'il faut de la maturité, du vécu pour bien appréhender le métier. L'interlocutrice propose des initiatives découvertes complémentaires aux épisodes télévisés actuellement diffusés mais très critiqués par les opérateurs, lors des entretiens.

> Une dame qui voit son mari faire son infarctus, on lui demande de masser son mari, elle pleure : « Mon amour, ne me quitte pas, reste avec moi ». C'est dur à entendre, c'est dur. Est-ce que les jeunes sont réceptifs à ça? Quand tu as de la bouteille, tu comprends qu'ils ont vécu toute une vie ensemble. Moi, j'aurais été confrontée à ça à 20 ans, j'aurais peut-être dit : « Purée elle en fait des grimaces la vieille ». (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 200)

> Attend, l'émission RTL, c'est pas une pub pour nous. C'est un peu comme de la téléréalité quoi, c'est pour de l'audience. Alors oui, ça donne une petite image aux gens de ce qu'on fait, une petite image, mais...pff... Ce n'est pas représentatif de notre fonction. Et puis on montre certains cas. Enfin, évidemment, il faut pas choquer les

> gens à montrer des trucs... Et puis il y a la déontologie, bon OK, mais ce n'est absolument pas représentatif du tout. (Acteur E, Annexe 03 - Collecte de données, p. 85)

La première idée est de réduire la durée de la procédure de sélection standard (177 jours hors délais de prise de contact, formation préalable, etc.) grâce à la procédure *fastlane* prévue pour le recrutement statutaire (Belgique, 2022, 23 octobre) et pour les métiers en pénurie comme les *agents de call center*[30], la procédure étant moins tributaire d'enquêtes de sécurité, dossiers médicaux, diplômes et préavis éventuels. On peut se demander pourquoi cette procédure n'a pas été privilégiée plus tôt. Ensuite la procédure de sélection ciblera mieux les métiers 112 ou 101 (fusionnés jusqu'à présent), ainsi que les lieux de travail, non pour l'aspect régional des appels puisque le *supra provincial* tend à lisser cet aspect, mais pour un accès facilité d'agents locaux. De même plutôt que de recruter des profiles administratifs catégorisés par niveau (A, B ou C) sur une méthode standard, on prévoit des tests de simulation dans les contextes de technicité, compétence et psychologie du métier pour mieux filtrer les profils recherchés même si les candidats restent sujet aux grades statutaires. Il est proposé de revaloriser la fonction de calltaker en requalifiant le grade administratif et recruter à un plus haut niveau, ce qui nécessite l'entame de négociations pour mesurer une équivalence de fonction administrative et impactera immanquablement le budget. Enfin il est proposé de faire appel à des contractuels, comme c'était le cas avant la fédéralisation des CU, de tels contrats étant déjà utilisés par les autres ministères. Ceci peut être considéré comme solution à court terme pour les CU en postposant la titularisation si le contractant passe ensuite l'examen adéquat, ou ne renouvelle pas son contrat. La problématique du recrutement reste un chalenge car l'office belge de statistique indique que le secteur non marchand représenté principalement par la fonction publique a le plus haut taux de postes vacants soit 25,4% (au 19/12/2024 cf. annexe 01 7. Taux de postes vacants belges), les autres secteurs d'activité se partageant les autres demandes d'emploi (Statbel, 2024).

L'interlocutrice liste alors des mesures concernant la formation a) organiser des sessions de formation même avec peu d'élèves ; b) créer des modules prioritaires pour accélérer l'entrée en service ; c) encourager le mentorat même si le coaching fait déjà partie des pratiques actuelles et alourdit la charge de travail du personnel en place sans mesure compensatoire. La différence entre coaching et mentorat n'est pas mentionnée. Il est question d'élaborer et mettre à disposition une matrice des rôles ; d) réorganiser le maintien des compétences des agents en place (cours en ligne). Les formations actuelles sont dispensées en dehors des heures de garde, ce qui permet aux agents de se former sans perturber le service mais allonge le temps de travail des collaborateurs d'en général une journée soit 7h36.

De nouvelles pauses sont envisagées, « recalibrage » (après un appel difficile par exemple) et « espace » (pour lire les communications, s'informer, cf. communication), or les agents indiquent que le logiciel de décrochage en place mélange déjà les pauses réelles avec le temps

[30] Arrêté ministériel du 4 mai 2023 fixant la liste des métiers en pénurie de main-d'œuvre qualifiée, modifié depuis par l'arrêté ministériel du 24 mai 2024 (Belgique, 2024, 24 mai)

nécessaire pour terminer l'encodage du dernier appel (option unique *Away*). Ce détail donne l'impression d'un décalage entre la hiérarchie et le fonctionnement opérationnel du service.

Suivent des mesures en continuité comme l'établissement d'un standard de confort minimum garanti grâce au partenaire du SPF emploi, le SIPP (Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail). Quelques améliorations ont pris place depuis l'inspection du travail effectuée par le SIPP le 21 avril 2022[31] (Service public fédéral Intérieur, 2022). Pour le bien être, on propose de continuer l'organisation d'événements de groupe tel que repas, *team building,* etc. Enfin en abordant les absences de longue durée, « en tant qu'employeur fédéral, nous avons l'obligation de maintenir ces personnes à bord, même en leur proposant une autre fonction vacante au sein de l'administration » la hiérarchie continuera le développement du projet CARE[32]. Ce dernier point revient sur l'aspect fédéral du statut qui réintègre tout le monde coûte que coûte. Les mesures accordées à ces personnes peuvent être source de tension pour le personnel en place, même s'il peut en bénéficier à un moment de sa carrière.

Un des objectifs orientés management pour la hiérarchie distante est de garder une vue d'ensemble sur ses cadres, leur charge de travail, l'absentéisme, etc., au travers de chiffres en améliorant le monitoring (outil IT).

2.4.3 Cadre de travail

L'objectif stratégique N°9 du SPF intérieur porte sur la standardisation de *toutes* les procédures, pour ce faire l'interlocutrice incite les *agents* à partager d'avantage leurs bonnes pratiques avec la hiérarchie, afin que tous les collègues en profitent au travers de régulations plus formelles. Vue la cohésion fragile entre centrales et parfois même entre équipes d'une même centrale qui ressort des entretiens, on peut se demander quels facteurs pourraient pousser les agents à suivre cette recommandation inscrite au masterplan.

En dehors des objectifs stratégiques redondants avec le plan stratégique du ministère, la suite du résumé se limitera à 2 points : A) Travailler sur l'horaire de travail, alors que d'après le sondage réalisé en cours de présentation, les collaborateurs sont plutôt satisfaits des *shifts* de 12 heures. B) Améliorer l'architecture supra-provinciale dans les CU 112, c'est à dire 1) améliorer les outils développés par A.S.T.R.I.D. et Proximus. Sur ce point, l'aspect documentation des pannes fait partie des actions à entreprendre (cf. outils et technologie) ; 2) désengorger les appels au 112 en déviant les 1722 et 1733 vers d'autres calltakers moins spécialisés, cette proposition était à la base de la création de ces numéros mais s'est avérée irréalisable jusqu'à présent; 3) introduire une indemnité de *rappelabilité* 1722 qui peut s'apparenter aux indemnités pompiers revendiquées lors de certains entretiens, ainsi que les rappels payés auparavant à la centrale de Mons sous tutelle communale ; 4) télétravailler ou

[31] Compte rendu diffusé aux agents par une note de service du 5/5/2022

[32] L'objectif du projet CARE est que « les gens qui reviennent après une absence de longue durée bénéficient d'un aménagement et d'un accompagnement qui leur permettent d'abord de reprendre pied, de s'ancrer dans la réalité d'aujourd'hui, et puis progressivement, de reprendre confiance. L'idée est de créer un dispositif d'accompagnement propre au SPF sécurité civile qu'on pourrait assimiler au programme fédéral « Talent on the Move » : Un bilan de compétences, un accompagnement, un coaching, des formations et puis seulement une mise à l'emploi dans un emploi qui correspond » (Sécurité civile - SPF Intérieur, 2024, 11 janvier).

externaliser le 1733, cette mesure rejoint la proposition 2) précédente sauf si ce sont elle concerne les opérateurs du 112.

Les objectifs d'amélioration des circuits d'information interne et externe se basent sur le constat que le circuit *top-down* actuel n'est pas optimal. Il est principalement basé sur le courriel, ces messages ne sont pas toujours accessibles, ouverts, ou lus, et pour le 101 pas transmis à la meilleure adresse. En ce qui concerne la communication externe, rien d'innovant.

Concernant la technologie, l'objectif principal se propose d'améliorer les outils en les rendant continuellement plus performants, mais ceci *avant* d'investir dans de nouvelles technologies, ce qui laisse un goût amer dans la réflexion et ferme la porte aux technologie 5G, transfert d'images, vidéo, etc., les investissements étant ainsi postposés probablement pour raison budgétaire. On lit qu'« actuellement les opérateurs ont le sentiment d'avoir perdu en qualité depuis l'implémentation du supra-provincial ». Plusieurs dysfonctionnements invalidants sont cités. En cas de panne de longue durée, un 2ème opérateur téléphonique devrait pouvoir prendre le relai, mais ceci demande une modification législative. En alternative, il est proposé qu'on puisse activer des numéros de portables d'urgence et en informer les usagers via l'*app* « 112 BE », panneaux autoroutiers, etc., ceci semble en effet facile à réaliser à faible coût.

2.4.4 Sondage

Le *webinar* de présentation du masterplan est entrecoupé de pauses « questions » (cf. Annexe 02 3. Sondage) : On note une identité professionnelle attachée à l'horaire de garde. Malgré cela, des souhaits de quitter le 112 envoient le message à la hiérarchie qu'il existe encore aujourd'hui des éléments qui alimentent le désir de désengagement des agents. Des éléments concrets pour améliorer leur quotidien sont proposés, ceux-ci seront pris en compte *plus tard*. Le recrutement par région ne semble pas intéresser l'effectif sondé qui semble satisfait de son affectation actuelle. Une majorité des réponses ne refuse pas d'autres responsabilités ce qui les détourneraient du travail d'opérateur, et peut confirmer un désir de fuite de la fonction ou d'adaptation de celle-ci. Les personnes sondées aiment la notion d'ambassadeur à l'unanimité, mais une partie s'interroge sur la charge de travail induite. NB : A certaines questions précises posées par les opérateurs, aucune réponse n'est donnée, ni oui ni non.

2.5 Réglementation fédérale

D'après la directive européenne *2003/88/CE* [33], le temps de travail ne devrait pas dépasser 8 heures par 24 heures. En pratique, plusieurs métiers bénéficient de dérogations permettant des horaires de service différents, notamment ceux nécessitant une continuité de service.

2.5.1 Adaptation du règlement général du temps de travail du SPF Intérieur

Le temps de travail[34] d'un fonctionnaire est majoritairement un *service administratif* de 7h36, mais le SPF gère également les horaires de *service de garde,* c'est à dire pour les calltakers et

[33] Cette directive européenne fixe les prescriptions minimales en matière de durée du travail, de temps de repos, de congés annuels et de travail de nuit. Voir : Parlement européen & Conseil de l'Union européenne. (2003, 4 novembre).

chefs d'équipe d'une CU 112, un horaire 12/24/12/48 (cf. Exemple 1 Nombre de *shifts* de 12h par période de référence entre 2023 et 2025). Les *shift*s sont établis sur 12h15 où 15 minutes additionnelles couvrent une période flexible d'arrivée et de départ, calibrée sur base du pointage, sachant que le changement de *shift* s'effectue à 7h30 ou 19h30 précises (Si tu arrives à 7h20, tu quitteras au plus tôt à 19h40, partir plus tard n'est pas comptabilisé).

« La durée moyenne de travail pour des prestations à temps plein est de 38 heures par semaine sur une période de référence[35] de quatre mois » (Service Public Fédéral Intérieur, 2014, 1er mars). Les programmes de gestion du personnel sont basés sur l'horaire de *service administratif* et *adaptés* aux autres horaires de façon à trouver une sorte d'équivalence entre l'horaire administratif et l'horaire de service de garde. Cette adaptation pour une CU paraît complexe pour le néophyte et nécessite une certaine gymnastique mathématique de la part d'un opérateur pour savoir comment il peut récupérer ses heures supplémentaires ou simplement prendre congé (cf. exemples ci-dessous). De plus, les récupération ou congé sont astreints à la nécessité *d'*un *effectif minimal* de garde, afin d'assurer le *service continu* ce qui ne permet pas toujours de s'absenter au prorata des heures supplémentaires à son actif.

Selon l'acteur I : « Pour pouvoir prendre congés, il faut des gens. Pour avoir des gens, il faut arrêter tous ces absentéismes » (Acteur I, Annexe 03 - Collecte de données, p. 173). L'effectif global insuffisant ne permet pas de compenser les absences déjà autorisées pour diverses raisons.

« Les heures supplémentaires sont compensées sous la forme de repos compensatoires. Les repos compensatoires sont octroyés dans le courant de la période de référence selon les disponibilités du service » (Service Public Fédéral Intérieur, 2014, 1er mars).

Les jours de congé octroyés sont déduits selon un horaire de jour. De même, les jours de maladies sont enregistrés en horaire de jour (cf. Exemple 3 Encodage d'une indisponibilité).

Autre remarque sur le nombre maximum d'heures de travail par semaine : D'après l'article 1er du règlement de travail « La durée maximale du travail est de 50 heures par semaine, sauf exceptions prévues par la loi du 14 décembre 2000 » (Belgique, 2000, 14 décembre). Pour rappel la durée de travail par semaine sur *shifts* de 12h15 varie de 36h45 à 49h pour 3 à 4 gardes par semaine. Sachant que « Les formations, stages et missions sont compris dans la durée du travail » (Service Public fédéral Intérieur, 2014, 1er mars), et qu'une formation dure minimum 1 journée soit 07h36, le nombre d'heures par semaine peut dépasser les 50 heures maximales du règlement. En effet, les formations sont organisées en dehors des *shifts*, pour permettre à tous les collaborateurs d'y participer.

2.5.2 L'horaire de garde concrètement

Exemple 1 Nombre de *shifts* de 12h par période de référence entre 2023 et 2025

---

[34] Partie temps de travail, point d. « On entend par durée du travail le temps pendant lequel le travailleur exécute des prestations de travail sous l'autorité d'une autre personne » (Service Public Fédéral Intérieur, 2014, 1er mars)

[35] Partie temps de travail, point b. : Les périodes de référence sont : 1ère période : mars, avril, mai, juin ; 2ème période : juillet, août, septembre, octobre ; 3ème période : novembre, décembre, janvier, février (Service Public Fédéral Intérieur, 2014, 1er mars).

Le ministère a besoin d'un horaire temps plein de référence, pour suivre les agents en horaire 12/24/12/48. Pour commencer, la réglementation SPF Intérieur établit 3 périodes de référence de 4 mois à cheval sur 2 années civiles en commençant par le mois de mars. Selon l'année de départ, le nombre de shifts par période de référence varie entre 60 et 62.

Table 2 Périodes de référence de 2023 à 2025

Les 3 Périodes		# *Shifts*	Total par période	# *Shifts*	Total par période
		2023-2024		2024-2025	
1	mars	15	61	15	61
	avril	15		16	
	mai	16		15	
	juin	15		15	
2	juillet	15	61	15	61
	août	16		15	
	septembre	15		15	
	octobre	15		16	
3	novembre	16	62	14	60
	décembre	15		16	
	janvier	15		16	
	février	16		14	

Exemple 2 Calcul horaire 7h36 ./. 12h15

Pour rappel, l'administration effectue une équivalence entre l'horaire de service administratif et l'horaire du service de garde, ceci est adapté lors de l'encodage des heures prestées dans l'application de gestion (ESS) proposée aux CU 112. Statutairement, chaque calltaker doit être attentif à ne pas dépasser le nombre d'heures de la période de référence, en demandant régulièrement du repos compensatoire, c'est à dire en récupérant des heures supplémentaires. Or quasi chaque semaine, de nouvelles heures supplémentaires sont inévitables comme démontré ci-dessous.

Durée du travail	Semaine		1 mois		Référence	
Service administratif						
Jour	5 jours		20 jours ouvrables		4 mois	
7:36	5	38:00	20	152:00	80	608:00
Service de garde 12/24/12/48						
Shift	7 jours		30 jours (14 à 16 *shifts*)		60 à 62 *shifts*	
12:15	3	36:45	14	171:30	60	735:00
	4	**49:00**	**15**	**183:45**	**61**	**747:15**
			16	196:00	62	759:30
Différence: *shift*-jour						
4:39	3	-1:15	14	19:30	60	127:00
	4	**11:00**	**15**	**31:45**	**61**	**139:15**

			16	44:00	62	151:30

NB : En caractère gras, la situation la plus courante

Quand le nombre de *shifts* est de 3 par semaine (cf. Table 2 Périodes de référence de 2023 à 2025) l'horaire des 38h n'est pas atteint sur la semaine, par contre le nombre d'heures par mois reste toujours plus élevé, il en sera donc de même pour le nombre d'heures sur une période de référence de 4 mois (cf. Exemple 1 Nombre de *shifts* de 12h par période de référence entre 2023 et 2025)

Si les heures supplémentaires sont récupérées le mois suivant en éliminant 2 *shifts* (soit un retrait de 24:30) selon la disponibilité de l'effectif, cela reporte néanmoins 07:15 au mois suivant et augmente à nouveau le nombre d'heures à récupérer.

Exemple 3 Encodage d'une indisponibilité

L'encodage de jours de maladie, congés spéciaux, et autres suit une règle. Ci-dessous la retranscription de l'encodage d'une période de maladie sous certificat qui permet de voir le nombre d'heures équivalent encodé pour une garde (non) exécutée le WE (12:15) ou en semaine (4:39) et pour des jours hors garde le WE (0:00) ou en semaine (-7:36). Un exemple de valeur par défaut de chaque type est mis en évidence sur un fond grisé, les WE, samedi et dimanche, apparaissent en italique, les jours fériés en caractères gras, l'aspect *férié* ne semble pas pris en compte par le système.

Jour de la semaine et date	Indication d'un shift	Référence	Encodage	4 types d'encodage
		Jour	Shift	Explication
sam. 26 10	08:30 - 20:45	0:00	12:15	WE garde
dim. 27 10	08:30 - 20:45	0:00	12:15	WE garde
lun. 28 10		7:36	-7:36	Semaine hors garde
mar. 29 10		7:36	-7:36	Semaine hors garde
mer. 30 10	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
jeu. 31 10	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
ven. 01 11		7:36	-7:36	Semaine hors garde
sam. 02 11		0:00	0:00	WE hors garde
dim. 03 11	08:30 - 20:45	0:00	12:15	WE garde
lun. 04 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
mar. 05 11		7:36	-7:36	Semaine hors garde
mer. 06 11		7:36	-7:36	Semaine hors garde
jeu. 07 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
ven. 08 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
sam. 09 11		0:00	0:00	WE hors garde
dim. 10 11		0:00	0:00	WE hors garde
lun. 11 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
mar. 12 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde
mer. 13 11		7:36	-7:36	Semaine hors garde
jeu. 14 11		7:36	-7:36	Semaine hors garde
ven. 15 11	08:30 - 20:45	7:36	4:39	Semaine garde

sam. 16 11	08:30 - 20:45	0:00	12:15	WE garde
dim. 17 11		0:00	0:00	WE hors garde
	Totaux:	129:12	139:24	
			10:12	Différence Shift-Jour

Un calltaker qui désire se retirer d'un jour de garde doit choisir le ou les *pots* desquels déduire le nombre d'heures correspondantes selon que la garde tombe un samedi ou un dimanche 12:15, ou un jour de semaine 04:19 (différence entre un jour de WE ou semaine : 12:15 - 07:36). La notion de *pots* est expliquée au chapitre 2.2.6 Prise de congé et récupération, et en annexe (cf. Annexe 01 6.2 Présentation des pots).

2.6 Tutelle communale

A la création du premier centre d'appels à Anvers en 1959, les centres d'appels ont été localisés dans les casernes de pompiers.

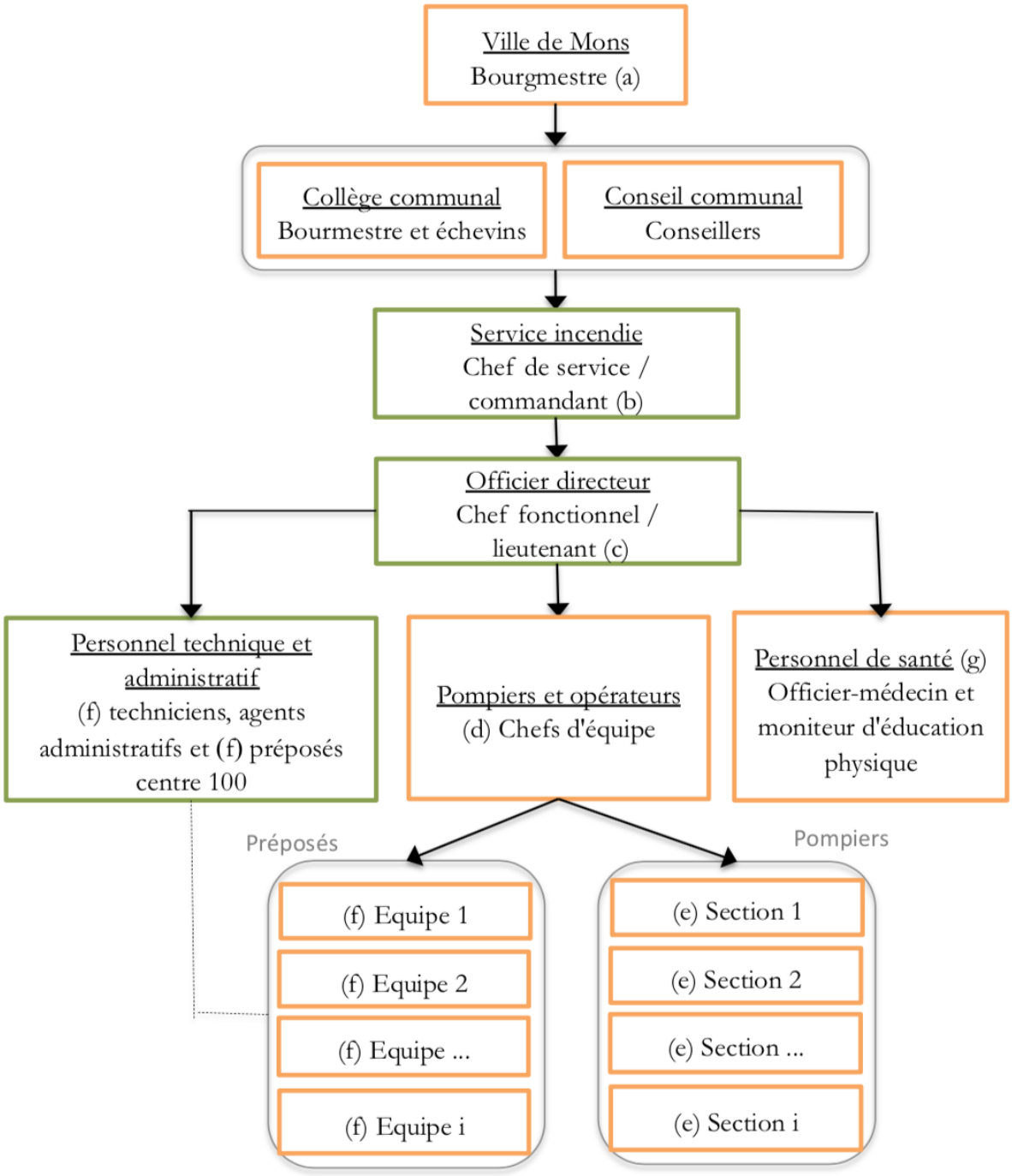
2.6.1 Organigramme

La loi du 31 décembre 1963 sur la protection civile institue les services incendies sous la tutelle du bourgmestre (a). L'arrêté royal du 2 avril 1965 déterminant les modalités d'organisation de l'aide médicale urgente et portant désignation des communes comme centres du système d'appel unifié, donne la responsabilité des centres d'appels unifiés au collège du bourgmestre et échevins. Il n'y a pas d'échevin pour la sécurité à Mons (par sécurité, on entend la sécurité policière et la sécurité non policière, comme prévu par la législation sur la police et dans le domaine de la sécurité civile[36]). Jusqu'au 1er janvier 2015, date d'entrée en vigueur de la réforme les Services d'Incendies, le cabinet du bourgmestre a donc autorité sur les agents des casernes de pompiers, y compris les civils affectés à la centrale d'appels d'urgence par l'intermédiaire du chef de service des pompiers (b) selon son grade (capitaine, major, etc.) responsable du numéro 100 (on l'appelle commandant au quotidien), et de l'officier directeur (c) du service 100 (le lieutenant). Le service est constitué d'hommes et femmes de terrain pompiers (e) et de préposés (f) pompiers et civils, sous la responsabilité de chefs d'équipe (d), au moins 2 par équipe de préposés. Les préposés font partie du personnel technique et administratif, et enfin du personnel de santé (g) employé à temps réduits était également affecté aux casernes : Un médecin pour entre autres assurer l'instruction des membres du service en matière de premiers soins, de réanimation, d'organisation périodique de cours de recyclage, et un moniteur d'éducation physique.

Avant 2015, la Belgique comptait 250 services incendies, dont les casernes qui ont hébergé les 10 centres d'appels unifiés institués (Union des Villes et Communes de Wallonie, 2024, 1er septembre).

[36] Circulaire du 21 août 2001 relative à la fonction d'échevin de la sécurité. Voir Belgique. (2003). *Arrêté royal du 10 février 2003 relatif à la responsabilité des membres du personnel des services de police*. Moniteur belge, 16 septembre 2004.

L'Arrêté royal du 6 mai 1971 fixant les types de règlements communaux relatifs à l'organisation des services communaux d'incendie constitue la base du statut communal du personnel (Belgique, 1971).



2.6.2 Statut pécuniaire communal

Le statut pécuniaire communal des agents de Mons avant 2011 a été retrouvé sous forme d'archive papier, il est presque similaire au statut pécuniaire actuel si ce n'est que les titres de fonction comme Secrétaire ou Receveur sont remplacés par Directeur Général et Directeur Financier (Administration communale de Mons, s.d.). Il décrit comment les allocations pour prestations nocturnes, dominicales ou de Week-end sont calculées selon la fonction, pour le

personnel du Service Incendie et pour les autres agents y compris le personnel contractuel. On entend par prestation nocturne, celle accomplie entre 20 heures et 6 heures, une prestation dominicale est accomplie le dimanche ou un jour férié légal entre 0 et 24 heures, et une prestation de week-end est accomplie le samedi, dimanche ou jour férié légal entre 0 et 24 heures. Il stipule que les heures supplémentaires sont rémunérées. Le mode de calcul de l'allocation est décrit précisément, par exemple : 150% du samedi 0h00 à 23h59 et 200% les dimanches de 0h00 à 23h59.

L'allocation est payée mensuellement à terme échu et les agents qui ne bénéficient pas de l'allocation (Secrétaire, Secrétaire Adjoint, Receveur, Agent titulaire d'un grade A et agents qui bénéficient d'avantages compensatoires en raison de la nature des fonctions qu'ils exercent) obtiennent un congé compensatoire conformément aux articles 41 à 44 du statut pécuniaire.

2.7 Comparaison

Comme expliqué au chapitre dédicacé à l'ancien régime communal (cf. 2.6 Tutelle communale), l'opérateur n'avait pas à se soucier des heures supplémentaires prestées puisqu'elles étaient rémunérées sous forme d'allocation payée mensuellement à terme échu. Il pouvait se concentrer davantage sur le travail plutôt que de calculer la meilleure façon de cumuler des heures supplémentaires.

On observe une différence pour les prestations *nocturnes* qui sont celles accomplies entre 22 heures et 4 heures. Sont assimilées à des prestations nocturnes, les prestations effectuées entre 18 heures et 8 heures, pour autant qu'elles se terminent à ou après 22 heures ou qu'elles commencent à ou avant 4 heures (Belgique, 2017, 13 juillet).

Pour information, le même Arrêté royal du 13 juillet 2017 fixant les allocations et indemnités des membres du personnel de la fonction publique fédérale, décrit la manière dont les montants sont octroyés pour les gardes assimilées nocturne, dominicale ou de week-end. Par exemple, en fonction de l'ancienneté et du statut, un opérateur peut recevoir 2,50€ par heure de prestation nocturne, le montant est fonction du salaire annuel brut, sans cumul de l'aspect dominical ou de week-end.

Aujourd'hui le statut fédéral ne prévoit pas d'allocation pour une prestation de rappel quel qu'il soit. Un congé compensatoire est octroyé sous forme d'heures supplémentaires : 2h supplémentaires pour un rappel d'une durée de 2h15 à 6h, 4h pour une durée de 6h15 à 12h15, pas de compensation pour moins de 2h de rappel effectué. Les rappels semblaient plus attractifs auparavant puisqu'ils étaient payés, indépendamment du nombre d'heures prestées.

Concernant les absences pour maladie, le nouveau programme de gestion des heures semble induire une différence si tu es malade une garde de nuit en semaine ou un dimanche de nuit. Par exemple, en semaine tu perdrais 04:39, tandis qu'un dimanche de nuit tu perdrais 12:15.

> Peut-être un point positif c'est que les calculs devraient être bien fait normalement, il faut juste arriver à comprendre le programme. En fait, quand tu prends un jour de semaine, on va te décompter tes 12h15 de VA, dans n'importe quel pot que tu l'as pris. OK, imagine le pot « jour férié », on va te retirer moins 12h15. Mais vu que t'as pris ce

> pot-là, on va faire comme si t'avais travaillé donc tes RH vont augmenter ce jour-là de 04h39 au lieu de le débiter de 07h36. Mais comme ce système là nous on fait 07h36, on est soi-disant 07h36 du lundi au vendredi donc quand on travaille moins 7h36, mais plus 12h15 ça fait 04h39, je crois de mémoire, d'accord ? Donc si tu prends un VA, on va te mettre quand même tes 4 h39 le lendemain forcément moins 07h36, moins 07h36, le jour où tu travailles, plus 04h39 quand tu fais une nuit plus 4h39 d'accord. T'arrives en week-end quand tu travailles, t'es pas 04h39 qu'on te met, c'est 12h15. Parce que comme ton régime de travail est sur les 5 jours, le samedi si tu viens prester 12h15 tu auras plus 12h15 dans tes RH. Mais si tu prends VA, cette fois-là, on retire 12h de VA comme précédemment mais vu que tu n'es pas censé travailler t'as +0 et ça au fil des mois, c'est bon. Je ne sais pas si j'ai été clair parce que je pense pas avoir été clair parce que même moi je ne me suis pas compris ahah. Mais y a personne qui comprend, personne ne comprend ce programme. Moi j'ai compris parce que j'ai eu beaucoup de problèmes avec mes inversions, avec mes rappels, mes congés. C'est pas facile. Et il y a toujours des problèmes tu vois, avec ce programme. (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 65)

Il n'a pas été possible de recueillir des chiffres concernant l'effectif communal et son évolution, cependant il ressort d'entretiens informels avec les agents de la centrale de Mons qu'aucun d'eux ne se souvient de problèmes de sous-effectif, d'absentéisme, ou de départs non naturels.

On note également la présence d'agents contractuels dans l'effectif communal, ce qui n'est plus d'actualité aujourd'hui. Lors du passage du communal au fédéral, les contractuels se sont vus proposés une titularisation assujettie à la réussite de l'examen standard d'intégration au niveau C de la fonction publique. L'arrêté royal du 17 octobre 2011 relatif aux centres 112 et à l'agence 112, Art. 14, stipule que « Le *calltaking* est assuré par des agents du SPF Intérieur » (Belgique, 2011, 17 octobre). En attendant la titularisation des agents, l'Arrêté Royal du 12 octobre 2011 instituant le transfert des membres du personnel en service dans les centres du système d'appel unifié vers le SPF Intérieur, classe le personnel communal statutaire dans les grades d'assistant technique et échelle de traitement C1 à C5 selon la commune, les contractuels étant transférés sous contrat de travail, en attendant qu'ils passent l'examen de titularisation (Belgique, 2011, 12 octobre). Les agents qui ne souhaitent pas être fédéralisés ni travailler sous la tutelle de l'Etat à partir du 1er octobre 2013 date butoir de la fédéralisation[37] doivent adresser leur préavis par courrier recommandé.

Le statut fédéral propose des avantages dont celui de l'accès à la mobilité. Ce canal étant un avantage à double tranchant selon les dires de la directrice de la DG Sécurité civile (cf. 2.4 Masterplan 2024 du SPF intérieur, DG Sécurité civile) qui y voit une porte de sortie pour les agents, et facilite donc la fuite du personnel.

Un autre avantage du fédéral est l'article 12 de l'Arrêté royal du 2 octobre 1937 portant sur le statut des agents de l'Etat (version consolidée), qui permet aux fonctionnaires d'exercer une

[37] L'arrêté royal du 29 août 2012 modifie notamment l'arrêté royal du 12 octobre 2011 instituant le transfert des membres du personnel en service dans les centres d'appel unifié vers le SPF Intérieur, et l'arrêté royal du 17 octobre 2011 relatif aux centres 112 et à l'agence 112 en reculant la date du 1er novembre 2012 au 1er octobre 2013 pour la fédéralisation des centres 112 (Belgique, 2012)

autre fonction, même si c'est avec autorisation préalable, le cumul de fonction étant proscrit selon l'ancien statut communal (Belgique, 1937, 2 octobre)

Pour terminer, on note que le centre d'appel unifié de Bruxelles reste sous tutelle communale, malgré les mêmes buts d'aide médicale urgente poursuivis, et une collaboration sporadique avec les 9 autres centrales du pays.

3 Cadre théorique

Après diverses lectures pour cibler le cadre théorique, le choix s'est porté sur les auteurs principaux suivants, dans un premier temps Henry Mintzberg et David Autissier qui apportent des bases théoriques en lien avec le pouvoir et les changements.

A cela s'ajoutent le concept d'identité professionnelle en lien avec la culture organisationnelle présentés par Renaud Sainsaulieu et Edgar Schein. Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas expliquent comment les concepts précédents servent de levier aux régulations, notamment au travers de la reconnaissance. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud est complétée par les apports de Sébastien Mainhagu.

Ce cadre théorique permet d'éclairer et comprendre les impacts de la centralisation du pouvoir que les centrales 112 vivent depuis plus de dix ans.

Dans le cas de la fédéralisation des centrales, la structure du pouvoir part d'une organisation de type professionnel, une centrale sous tutelle communale qui s'intègre dans une culture existante, la grande famille des 73000 fonctionnaires belges[38], en particulier les 6600 membres du SPF intérieur[39] dont 447 collègues du service 112[40]. Les organisations communales des centrales qui ont précédé la fédéralisation étaient par nature indépendantes les unes des autres, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui puisque non seulement, le travail se répartit entre les centrales d'urgence d'une région (flamande ou wallonne) voire du pays, et la hiérarchie proche doit composer avec ses homologues des autres centrales, tous dépendent d'une seule organisation au pouvoir centralisé.

Il s'en suit une évolution de la culture organisationnelle avec émergence de nouvelles identités professionnelles, de nouvelles fonctions, etc.

3.1 Typologie des organisations

Le tableau ci-dessous[41] présente les sept configurations organisationnelles inspirées d'Henry Mintzberg ainsi que divers attributs (Mintzberg, cité dans Barabel, 2017). S'agissant de caractéristiques idéales, ces types d'organisation ne se retrouvent pas tels quels dans la réalité mais nous permettent de comprendre cette réalité. Le tableau classe les organisations selon la

[38] Chiffres mentionnés sur la page officielle du SPF stratégie et appui au 31 décembre 2024 (Service public fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA), 2024)

[39] Chiffres actualisés sur les effectifs du SPF Intérieur, notamment le nombre d'agents par service et leur répartition. Voir : Service public fédéral Intérieur. (2025). *Statistiques : Emploi et effectifs*. Infocentre.

[40] Chiffres de 2024 de la santé publique. Voir : Service public fédéral Santé publique. (2024). *Données phares dans les soins de santé : Préparation et réponses aux situations de crises (Blikvanger 03 – FR)*. Bruxelles : SPF Santé publique

[41] Tableau élaboré par l'auteur de l'ouvrage en synthétisant les travaux de Henry Mintzberg. Voir : Barabel, (2017). IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles

manière dont elles structurent leur pouvoir et coordonnent leur travail. Il nous permettra de situer les centrales 112 en particulier, et leur sommet stratégique en général, en confrontant les deux statuts historiques, communal et fédéral décrits aux chapitres précédents.

Table 3 Typologie des organisations

Organisation	Entrepreneuriale	Mécaniste (Bureaucratique)	Professionnelle (mécaniste)	Divisionnalité	Innovatrice (normative)	Missionnaire (forme rare)	Politisée (forme rare)
Concentration du pouvoir	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions support logistique	Idéologie	Aucune (conflit)
Mécanismes de coordination	Supervision directe	Standardisation des procédés	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes	Aucun (jeu politique)
exemples de paramètres de conception de la structure							
Division du travail	Pour structure simple	Horizontale et verticale forte	Horizontale importante	Horizontale et verticale modérées	Horizontal forte	Fort contrôle normatif	Jeu de pouvoir informel
Type	Organique	Bureaucratique	Bureaucratique	Bureaucratique	Organique	Organique	Organique
Différenciation inter-unités	Centralisation	Décentralisation horizontale	Décentralisation horizont./Vert.	Décentralisation verticale limitée	Décentralisation sélective	Décentralisation pure	Aucune
Formalisme	Informelle	Formalisée	Support logistique fort	Autonomie locale	Peu formalisée	Informelle, flou	Informelle
Exemples de facteurs de contingence							
Age/taille	Jeune	Vieille/grande		Vieille/ très grande	Jeune		
Environnement	Stable, simple, dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Marchés diversifiés, assez simple	Complexe et dynamique		
Autres caractéristiques							
Avantages	Flexibilité, sens mission, rapidité	Efficace, sûre, cohérente	Démocratie et autonomie	Risque réparti, capital mobile	Peu bureaucratique / démocratie	Sens mission. Cohérent	Stimule le changement
Inconvénients		Pb d'adaptation	Pb de coordination	Innovation faible	Inefficience	Implosion	Explosion
Stratégies	Leader Visionnaire Plutôt délibérée	Programmée, Résistance au Chgt. Crise ponctuelle	Stratégie stable mais stratégies locales instables	Portefeuille/ division libre de leur stratégie	Emergente, cycle de convergence/ divergence	Réformateur, convertisseur ou cloître	Arène politique. Confrontation
Formation de la stratégie	Modèle visionnaire	Modèle relationnel	Modèle politique		Modèle incrémental	Modèle interprétatif	
Type de planificateur	Inexistant	Planificateurs droitiers	Inadaptée à la planification		Planificateurs gauchers		
Forces	**Direction**	**Efficience**	**Compétence**	**Concentration**	**Apprentissage**	**Coopération**	**Compétition**

Différentes familles d'attributs sont affectées horizontalement en regard de configurations idéales (Barabel, 2017), éléments qui seront d'ores et déjà mis en reliefs avec les deux états des centrales 112, le communal et le fédéral.

La famille des parties internes de l'organisation (organigramme chapitre 2.2.1): Le sommet stratégique personnifié anciennement par le bourgmestre et à ce jour par la directrice générale du SPF sécurité civile, la ligne hiérarchique des cadres intermédiaires qui dans le cas d'une centrale d'appel d'urgence peuvent s'interpréter par le chef de service, chef fonctionnel ou coordinateur de site et dans une certaine mesure les chefs d'équipe, ces derniers faisant également partie du centre opérationnel c'est à dire les équipes de préposés ou *calltakers,* la technostructure composée d'analystes pourrait couvrir les différents experts de tous niveaux,

les salariés affectés au support logistique, c'est à dire le personnel administratif. Un dernier acteur subjectif mais important, est l'aspect idéologique pourrait s'apparenter à la vocation d'aide à la personne des centres d'appels unifiés ou d'urgence. Cet élément constitue le lien entre les cinq attributs précédents, lien plus ou moins fort avant et après la fédéralisation.

La famille des coalitions externes est constituée d'éléments qui peuvent influencer les choix de l'organisation, et qui sont rattachés au sommet stratégique et parfois à la technostructure. On identifie les différents groupes d'acteurs suivants : Les propriétaires, on pense ici à l'Etat belge dont les communes dépendent, et son gouvernement maître des ressources budgétaires allouées ; les associés (hôpitaux, casernes de pompiers, police, secours médicaux, etc., on place aussi ici les personnes qui ont recours aux numéros d'appel 100, 112, 1733 et 1722) ; les associations de salariés (syndicat, Amicale d'opérateurs, groupes de communication informels); groupes publics (SPF santé publique, réseau télécom Proximus, etc.) pouvant influencer les décisions et le fonctionnement de l'organisation sans en faire formellement partie.

La famille des mécanismes de coordination : En termes de relations interpersonnelles, on distingue l'ajustement mutuel (les ressources s'ajustent mutuellement pour réaliser une tâche) et la supervision directe (à l'inverse de l'ajustement mutuel, le rapport n'est plus latéral, on peut dire de façon caricaturale que c'est le chef qui assigne, détermine ou vérifie les tâches). En termes de formalisation, on trouve la standardisation des procédés de travail (analyste, experts ou chefs d'équipe entrent en jeu), et la standardisation des résultats qui est fixée en amont afin d'assurer un suivi des travaux ou objectifs à atteindre (le management fédéral consulte des statistiques de décrochage, de temps d'interventions, etc.). En termes de représentation mentale on trouve la standardisation des qualifications (la formation des opérateurs joue un rôle clé dans leur qualification/professionnalisme, ainsi que l'évaluation constante de leurs résultats au travers de réécoutes d'intervention ou de suivi de plainte ; l'autonomie du personnel qualifié est laissée à l'appréciation de la hiérarchie) et la standardisation des normes (il s'agit plutôt de la diffusion d'un esprit de pensée commune dans l'organisation. Au nom du partage de normes sociales on présuppose qu'une coordination naturelle va pouvoir se faire).

La famille des paramètres de conception : Mintzberg identifie différents leviers ou variables qu'une organisation peut mobiliser pour structurer ses activités. Ces paramètres sont liés à la famille précédente des mécanismes de coordination et agissent sur la division du travail, la coordination et le contrôle.

- Au niveau division du travail ou conception des postes, on cite : La spécialisation du travail verticale et horizontale, ensuite la formalisation du comportement c'est à dire le degré de standardisation des procédures et comportements attendus, puis la formation (la standardisation des formations au 112 repose de plus en plus sur des modules informatisés de type *Moodle* par exemple, alors qu'avant les formations étaient les mêmes pour tous les membres du service incendie) et enfin l'endoctrinement qu'on

peut décrite comme la culture d'entreprise c'est à dire un mécanisme de coordination, de standardisation des normes et de partage des valeurs de l'entreprise ;

- Au niveau de la coordination ou conception des liens latéraux, on cite : Les systèmes de planification et de vérification (Le master plan expose des objectifs à atteindre et des souhaits d'amélioration des outils de pilotage comme tableaux de bord, indicateurs, audits, etc.), et les mécanismes de liaison (le personnel intermédiaire ainsi que la hiérarchie travaillent ensemble avec diverses réunions dont les PV sont parfois partagés avec les opérateurs, des comités interservices sont mandatés, des notes de services circulent régulièrement, des mises à jours de processus sont publiées sur l'intranet, etc.) ;
- En continuant dans la coordination, on parle de conception de la superstructure c'est à dire de la taille des unités constitutrices, de leur regroupement ou non en unités plus conséquentes (le master plan de la DG sécurité civile parle de NCU, Notre Centrale d'Urgence, soit une entité wallonne et une entité flamande[42], qui se partagent les appels belges, via le procédé appelé supra provincial), et de la conception du système de prise de décision (le master plan décrit un comité de pilotage, ainsi qu'une *task force* permettant de décider en partenariat avec les partenaires internes et grands acteurs extérieurs.

La famille des facteurs de contingence reprend l'âge de l'organisation (la fédéralisation des centrales 112 remonte à 2011, même si les infrastructures sont plus ou moins restées les mêmes, ainsi que leur personnel), sa taille ou nombre de succursales, nombre de qualifications distinctes, de niveaux hiérarchiques (malgré la NCU du master plan, on compte 9 centrales wallonnes et flamandes, l'organigramme reprend les diverses qualifications concernées), la technologie (les 9 centrales du pays utilisent les mêmes logiciels qu'ils soient administratifs ou liés au travail, le même réseau propriétaire dédicacé) et le même marché (nombre d'appels, on parle de stabilité avec une routine hebdomadaire, saisonnière, et un faible % d'imprévisibilité[43]). Ces facteurs sont en lien avec l'environnement qui peut être stable, complexe, simple, dynamique (Pichault & Nizet, 2024, p. 299). On peut classer l'environnement des centrales 112 actuelles comme stable.

En conclusion, Mintzberg souligne que la centralisation du pouvoir conduit souvent à un éloignement du sommet stratégique vis-à-vis du terrain. Dans les faits, on constate que la direction générale de la sécurité civile fait des efforts pour communiquer ses intentions (notamment via la présentation d'un master plan dont les mesures ont été établies au préalable en consensus avec divers acteurs internes et externes, afin de réduire cet éloignement stratégique). L'analyse ultérieure évalue ce point.

[42] Pour rappel la centrale de Bruxelles n'est pas sous la tutelle du Service Public Fédéral Intérieur (Sénat de Belgique, 2014).
[43] On entend par imprévisibilité une catastrophe naturelle comme les inondations de Liège en 2021, un accident de la route impliquant 5 blessés graves et le déclenchement un Plan d'Intervention Médical, les attentats de Bruxelles le 22 mars 2017.

3.2 Changement organisationnel : Dynamiques et résistances

Le contexte de fédéralisation des centrales 112 implique un basculement de structure organisationnelle. « Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès » (Autissier & Moutot, 2016, p. 9)

La valse du changement qui est d'ailleurs le titre d'un chapitre de son livre Méthode de conduite du changement, montre combien la société d'aujourd'hui baigne dans les changements, qu'ils soient technologiques, organisationnels ou sociologiques. « Les entreprises sont dans la spirale du changement et cela se matérialise par de nombreux projets qui perturbent le fonctionnement et les habitudes des salariés. » (Autissier & Moutot, 2016, p.17)

Au départ la situation future étant inexistante, c'est sa mise en œuvre progressive, au travers d'individus, qui va la matérialiser. Le changement est alors vu comme un processus qui amène d'un point A vers un point B (Alter, 2000, cité dans Bernoux, 2010, p.8). La théorie insiste sur la nécessité d'une conduite du changement pour susciter l'adhésion du personnel et permettre à leur culture organisationnelle de départ, de s'adapter à la nouvelle.

A l'origine d'un changement, on établit un diagnostic, de préférence établi d'un commun accord entre tous les acteurs, direction et acteurs de terrain. La phase intermédiaire ou de levier peut être traitée comme un projet avec une planification, des délivrables, de la formation, etc., le tout dans la plus grande transparence possible. En aval, un pilotage assure le suivi de la situation finale. En l'absence de ces dispositifs, les résistances au changement se multiplient et peuvent devenir un frein majeur à l'évolution des organisations. L'échec de la conduite du changement peut ainsi accentuer les tensions identitaires et les fractures organisationnelles (Autissier & Moutot, 2016, p. 25).

Le facteur principal d'échec d'un projet est la non-adhésion des acteurs principaux, tout changement sera mieux accepté s'il en ressort un bénéfice quelconque pour chacun. « Celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner. » (Bernoux, 2009, p.235)

La conduite du changement est donc non seulement un enjeu technique mais aussi un processus social et symbolique, indispensable pour préserver la cohésion et l'engagement des collectifs de travail.

Selon un directeur des ressources humaines, la résistance au changement est une réaction naturelle : « L'homme, de manière générale, a peur du changement, c'est une angoisse existentielle. [...] Les gens voient le changement comme une forme de mort et ce n'est que par un travail que l'on transforme le changement en dynamique de vie ». (Autissier & Moutot, 2016, p. 31)

La résistance n'est donc pas nécessairement irrationnelle ou pathologique, mais liée à l'incertitude de l'avenir, la perte d'un existant connu, la crainte de l'échec ou de l'incompétence, et la rupture des repères identitaires. Autissier et Moutot (2016, p. 29) ajoutent qu'il est essentiel de comprendre cette résistance non comme un obstacle à

contourner, mais comme un signal à écouter pour adapter les leviers d'accompagnement, de communication et de reconnaissance dans les processus de transformation.

Il arrive parfois que les résistances aux changements ne soient pas prises en compte délibérément, on aborde alors la théorie du pourrissement. Tobias définit ainsi le concept qui permet au pouvoir de stigmatiser ses opposants (Girard, 2011, p. 76). Il s'agirait alors, d'une tactique active de nuisance, imputée à des opposants en leur attribuant des intentions irrationnelles ou égoïstes c'est à dire en déplacer le débat du fond vers la forme, en critiquant les méthodes de contestation plutôt que leur contenu. On arrive alors à une légitimité accrue des décideurs.

3.3 Identité professionnelle, culture organisationnelle et pouvoir

L'adage « Travailler pour vivre ou vivre pour travailler » a une connotation économique, mais nous propose aussi une sorte de recul sur notre situation personnelle par rapport à notre place dans la société et le niveau de satisfaction qu'elle nous apporte. La réflexion sur cette question nous amène sur le chemin de l'identité professionnelle.

Claude Dubar (2010) explique que l'identité professionnelle se construit sur base de deux éléments : le bagage de vie, c'est à dire l'enfance et son bain social, ainsi que le parcours relationnel menant à l'âge adulte et à la vie professionnelle, ce parcours pouvant passer par des situations qui s'écartent de celles s'apparentant à l'origine sociale de l'individu. Dubar a une vision évolutive de l'identité professionnelle qui aurait deux facettes, l'image pour autrui et l'image pour soit. On a d'une part l'image que la collectivité ou le groupe professionnel représenterait ou attendrait de nous et qui tend à adapter inconsciemment notre identité aux valeurs de l'organisation, et d'autre part, l'image que nous avons de nous-mêmes et qui nous rend unique. Ces 2 rapports de force peuvent créer une tension entre les 2 identités. (Dubar, 2010).

Selon Sainsaulieu (2024, p. 78) pour réussir un changement organisationnel, il faut pouvoir mobiliser l'identité professionnelle des travailleurs qui verraient leur lieu de travail comme un lieu de socialisation, un endroit intermédiaire entre la société et eux. L'identité professionnelle individuelle se construit alors en fonction de l'organisation. La culture de l'organisation étant une variable structurelle, si l'organisation évolue, elle doit prendre en compte l'impact du changement sur l'aspect identitaire de ses travailleurs. Quid de l'identité professionnelle d'un opérateur communal, et de l'identité professionnelle d'un opérateur fédéral.

Il distingue les 4 identités professionnelles suivantes :

- Fusionnelle : forte identification au collectif de travail, sentiment d'appartenance élevé ;
- affinitaire : adhésion plus formelle, par intérêt, relations éphémères ;
- négociatrice : compétences distinctes, recherche d'opportunité ;
- de retrait : désengagement, isolement, perte de sens.

L’augmentation de la centralisation affaiblit les formes d’identité fusionnelle et favorise l’émergence d’identités de retrait ou de négociation, car les professionnels se sentent dépossédés de leur pouvoir d'agir. Ce glissement identitaire peut entraîner des conséquences profondes : baisse de l’investissement subjectif, démotivation, montée du cynisme, perte de sens. Il devient alors crucial de comprendre comment les individus tentent de reconstruire du sens dans ces nouveaux environnements dominés par des logiques de contrôle et de standardisation.

Dans son livre L’identité au travail, Renaud Sainsaulieu (2019) se penche sur l’identité professionnelle de manière plus globale et en relation avec le pouvoir. Il étudie la catégorie socioprofessionnelle du travailleur, par exemple les ouvriers, techniciens, employés de bureau (où dans l’administration, l’identité des agents serait principalement impactée par un formalisme excessif, et des relations interpersonnelles difficiles), etc. Il étudie la réaction des individus face aux contraintes imposées par l'autorité, au désir de promotion ou de solidarité, ainsi que la façon dont les agents réagissent selon leur degré d'autonomie et de contrôle. « La hiérarchisation formelle des rapports humains dans les organisations devient ainsi un outil de moins en moins efficace pour assurer la bonne marche des collectivités humaines » (Sainsaulieu, 2019, p. 374).

L’autorité dans le travail ne repose plus uniquement sur la hiérarchie formelle. Sainsaulieu en déduit un groupe d’identités en lien avec la hiérarchie, le pouvoir et l’autorité :

- Les désengagés (travailleurs sans pouvoir, individualistes, privilégiant les relations affectives) ;
- les fusionnés (agents relativement indifférents à l’égard des règles, avec une autonomie réduite et un pouvoir limité, préférant la camaraderie en groupe) ;
- les exclus (profil technique avec un accès temporaire au pouvoir, peu de vie collective, soumission relative voire passive, situation de retrait) ;
- les solidaires (négociateurs ayant la capacité d’influencer le fonctionnement de l’organisation).

« L’organisation hiérarchique de l’autorité est aujourd’hui largement remise en cause par l’évolution des sociabilités réelles de travail » (Sainsaulieu, 2019, p. 374). Cela signifie que le pouvoir ne s'exerce plus uniquement “d'en haut”. Il est négocié, contextualisé, et dépend des ressources disponibles dans chaque poste ou situation.

3.4 Régulations sociales

Contrairement à l’aspect rigoureux d’une bureaucratie, les régulations sociales font référence aux mécanismes formels et informels par lesquels les membres d’une organisation ajustent, modifient, et stabilisent les règles de travail pour les rendre compatibles avec leurs besoins et leurs contextes spécifiques.

Jean-Daniel Reynaud (1988) décrit les types de régulations principales :

- La régulation de contrôle : descendante, imposée par la direction qui repose sur des règles formelles, vise à standardiser les comportements pour garantir l’efficacité, la

sécurité et la conformité. Michel Crozier nous parle de zones d'incertitude, là où au sein de l'organisation, les règles formelles ne suffisent pas à couvrir toutes les situations. Ces zones permettent aux agents d'exercer un certain pouvoir informel, en utilisant leur expertise pour naviguer dans les situations complexes et imprévues. (Crozier, cité dans Gournay, 2021). Reynaud définit cette régulation comme le fait de « peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social » (Reynaud, 1988, p. 10) ;

- la régulation autonome : élaborée par les agents, permet de s'adapter au fonctionnement en ajustant ou inventant de bonnes pratiques. Elle repose sur des règles souvent implicites, partagées entre les travailleurs et se construit donc au quotidien, en fonction du terrain. Elle peut viser l'efficacité réelle autant que la préservation de l'équilibre social. La régulation autonome n'est pas une résistance affective, mais une rationalité propre, souvent plus efficace que celle des prescriptions officielles. Reynaud définit cette régulation comme « les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer […] » (Reynaud, 1988, p. 8).

Ces 2 formes peuvent coopérer, mais elles entrent souvent en conflit, car elles n'ont pas les mêmes finalités ni les mêmes légitimités. Il n'y a pas de "bonne" régulation : l'organisation fonctionne par compromis, parfois tacite, entre ces deux logiques. La régulation réelle (celle qui fait que le travail se fait effectivement) est donc le résultat d'un ajustement entre le prescrit et le réel. Les conflits ou les résistances émergent lorsqu'une régulation de contrôle tente de supplanter ou invisibiliser la régulation autonome (Reynaud, 1988, p. 9).

Renaud Sainsaulieu (2019, p. 374) souligne que l'autorité formelle, telle qu'imposée dans les structures bureaucratiques, est souvent contestée dans la pratique, et que les régulations sociales traduisent une forme de résistance à cette autorité.

Troisième forme de régulation sociale définie par Reynaud (1988) :

- La régulation conjointe : négociée entre la direction et les agents. Elle est associée à un compromis entre les 2 formes précédentes donnant lieu à des règles partagées et reconnues par les deux parties, qui permettent de maintenir l'ordre tout en respectant la réalité du travail à travers des processus de négociation, de concertation et d'ajustements collectifs. Elle n'est ni totalement descendante, ni totalement informelle. Elle suppose négociation, dialogue, ajustements réciproques (Reynaud, 1988, p. 16)

Sébastien Mainhagu (2016) complète la théorie de Reynaud avec une modalité de fonctionnement durable des organisations qui permettrait de « travailler ensemble sans être d'accord » :

- La régulation disjointe : coexistence durable de deux règles (Mainhagu, 2016, p. 61). Cette forme de régulation se présente comme une porte de sortie par rapport à la régulation conjointe, lorsqu'il est impossible ou non souhaitable d'arriver à un compromis. Les travailleurs respectent la règle formelle, tout en s'octroyant la légitimité de suivre sa propre règle en cas de conflit de valeur avec la direction par exemple. Tant que l'activité fonctionne, que les buts sont atteints, et que l'organisation

est efficace, il n'y a pas lieu de trancher. Il est rare que les deux parties agissent de manière inconsciente sur ce point. Ce ne sera qu'en cas de problème que la direction reviendra vers les acteurs concernés.

3.5 Reconnaissance et culture organisationnelle

La notion de conditions de travail renvoie à l'ensemble des éléments qui structurent l'environnement dans lequel les travailleurs exercent leur activité professionnelle. Elles englobent l'ensemble des facteurs matériels, organisationnels, relationnels et symboliques qui influencent le rapport au travail et la construction de l'identité professionnelle. Elles recouvrent à la fois des dimensions objectives et subjectives, et jouent un rôle central dans le bien-être, l'engagement et la santé des travailleurs (Ghram, 2019, p. 125). On dénombre 4 dimensions dans les conditions de travail :

- La dimension physique, ou matérielle, qui a une influe sur la santé physique et la fatigue : locaux, outils, équipements, environnement de travail (ambiances sonore, lumineuse ou thermique), poste de travail adapté, exposition au bruit, présence d'écrans, ventilation, sécurité des lieux ;
- la dimension organisationnelle qui couvre horaires, rythmes, charges de travail, procédures, modes de coordination, mais aussi le type de management et le mode de régulation (centralisation/décentralisation, autonomie, ou encore clarté des consignes) ;
- La dimension psychosociale avec ses risques psychosociaux et le bien-être qui se mesure sur la qualité des relations au travail, le soutien hiérarchique ou entre collègues, la reconnaissance, mais aussi les pressions, les conflits ou les pertes de sens.
- La dimension évolutive qui couvre par exemple les possibilités de formation, de mobilité professionnelle, de progression salariale, mais aussi la reconnaissance du travail effectué, qu'elle soit symbolique (remerciements, cadeaux, etc.) ou statutaire (promotion, évaluation, etc.). Une absence de perspectives ou de reconnaissance peut générer du désengagement ou du repli identitaire ;

Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas (2005) montrent, dans leur article sur la reconnaissance au travail, que la reconnaissance au travail est un élément-clé du bien-être et de l'engagement professionnel, la reconnaissance étant vue comme un « vecteur de l'identité », une « source de motivation et satisfaction », un « pivot de la santé mentale au travail ». Le succès des transformations organisationnelles serait dû en partie à la reconnaissance que montre la hiérarchie envers ses acteurs. Brun identifie les quatre dimensions fondamentales suivantes qui entourent la reconnaissance :

- La dimension existentielle : Valorisation de la personne pour ce qu'elle est, en lui donnant la parole, au-delà de l'aspect salarial ;
- la dimension de l'investissement : Reconnaissance des efforts fournis, de sa contribution, des efforts consentis ;
- la dimension de la pratique : Manière de travailler, savoir-faire, façon d'arriver au but ;

- la dimension des résultats : Reconnaissance des performances atteintes dans la réalisation du travail, appréciation du travail final.

Ces dimensions concernent aussi bien les aspects symboliques que matériels, individuels que collectifs, formels qu'informels. La reconnaissance, lorsqu'elle est absente ou déséquilibrée, peut fragiliser l'identité professionnelle, générer du désengagement ou provoquer un sentiment d'injustice. Elle joue ainsi un rôle central dans la régulation sociale du travail et dans la construction du sens de l'action professionnelle (Brun & Dugas, 2005).

Edgar Schein enrichit cette lecture en introduisant la notion de culture organisationnelle, qu'il définit comme :

> *« L'ensemble des croyances ou présupposés fondamentaux qu'un groupe donné a inventés, découverts ou développés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme étant valides et, dès lors, pour être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, penser et ressentir face à ses problèmes* » (Schein, 1985, p. 6).

Ces présupposés, validés par le succès, sont transmis aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir les choses dans l'organisation. Schein distingue trois niveaux de culture organisationnelle (Schein 1991, cité dans Vandangeon-Derumez, 2017, p.461) :

- Les artefacts visibles : Langage, symboles, rituels, aménagements matériels ;
- les valeurs proclamées : Principes affichés, discours officiel ;
- les hypothèses implicites ou postulats de base : Inconscients, comportements uniformes reflétant l'organisation.

Selon lui, la culture constitue donc un ensemble partagé de normes, de valeurs et de croyances qui façonnent les comportements collectifs. Elle est donc associée à la fois à un stabilisateur et un obstacle à la transformation. La culture de l'organisation crée de la cohérence et du sens, mais peut aussi générer des résistances lorsqu'on tente d'imposer des changements trop brusques ou contraires aux habitudes. La culture n'est pas un simple habillage, elle détermine les interprétations, les relations d'autorité, les formes d'engagement (Schein 1991, cité dans Vandangeon-Derumez, 2017, p.462).

Lorsque la centralisation du pouvoir s'accompagne d'une négligence de la culture organisationnelle existante, elle provoque une désarticulation des repères collectifs. Le changement n'est alors pas seulement structurel, il devient aussi identitaire et émotionnel, car il remet en cause les fondements implicites du vivre ensemble professionnel.

Pour conclure, et faire le lien avec les propos d'Autissier et Moutot (2016), notons que la conduite du changement doit intégrer la culture organisationnelle comme une composante essentielle du processus. Il ne s'agit pas seulement d'imposer un nouveau cadre ou de rationaliser les structures, mais d'agir sur les représentations et les pratiques collectives enracinées. Une transformation réussie repose sur la reconnaissance et l'activation des valeurs et des croyances déjà partagées dans l'organisation, afin que le changement ne soit pas perçu

comme une rupture, mais comme une évolution cohérente avec l'histoire collective (Autissier et Moutot, 2016, p. 28).

4 Méthodologie

J'ai choisi la méthode inductive car la recherche s'apparente à une étude de cas en situation réelle pour laquelle il faut approcher le terrain en profondeur (Barlatier, 2018, p. 128). Les concepts théoriques développés ci-avant servent de base pour élaborer l'exploration des données collectées principalement de manière qualitative.

Mon expérience professionnelle de plus de 10 années de service au sein de la centrale 112 de Mons, me permet de maîtriser les rouages du travail, ce qui facilite l'exposition de la profession, et évite l'effet perturbateur que pourrait provoquer le questionnement par une personne étrangère au service.

Le phénomène d'attrition au sein des différentes centrales du pays mis en avant pas la direction générale du 112, est une préoccupation importante qui est aussi abordée au cours des interviews. La perception des collaborateurs interrogés apporte un éclairage sur cette partie du sujet.

4.1 Sélection de l'échantillon

D'après différentes sources, une dizaine de personnes à interviewer serait suffisante. (Rondeau & Paillé, 2016). Pour une question de faisabilité de temps, la collecte de données qualitative se concentre sur les collaborateurs de 3 centrales d'appels d'urgence (excepté Bruxelles) codées X, Y et Z.

L'échantillon est réparti sur 3 niveaux hiérarchiques de grade A, B, C[44], à savoir opérateurs, chefs d'équipe (eux-mêmes opérateurs mais participant aux réunions de coordination en plus de leur fonction d'opérateur), experts, coordinateur de site, chef fonctionnel et une personne ayant quitté le service récemment. La direction générale de la *sécurité civile,* n'a pas donné suite à mes demandes.

Concrètement, 17 acteurs se sont portés volontaire[45], leur apport couvre chaque aspect de l'étude et donne leur vision de l'évolution de leur centrale respective. Malgré une liste importante de volontaires, la saturation des informations a conduit l'arrêt des interviews, même si chaque acteur interrogé jusqu'au dernier a apporté sa touche d'originalité.

Table 4 Echantillon

Acteur	Entrée en service	Date	Lieu	Heure début	Heure fin	Durée
A	2010-2015	16/01/25	Au travail	20:10	21:37	01:26:12
B	2015-2020	16/01/25	Au travail	21:51	23:07	01:15:52
C	2005-2010	20/01/25	En dehors	15:07	17:28	02:20:45
D	2010-2015	20/01/25	Au travail	20:14	21:15	01:00:31

[44] Les niveaux fédéraux sont décrits dans l'arrêté royal du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'Etat Belgique. (1937, 2 octobre)

[45] La centrale d'appartenance, X, Y ou Z est indiquée dans l'annexe consacrée aux entretiens (cf. Annexe 03 Collecte de données, p. 3)

E	2010-2015	28/01/25	Au travail	07:55	09:28	01:32:41
F	2015-2020	29/01/25	En dehors	14:12	16:28	02:15:45
G	2015-2020	05/02/25	Au travail	10:15	11:55	01:39:48
H	2015-2020	08/02/25	Au travail	20:48	22:19	01:30:47
I	-2005	09/02/25	Au travail	22:40	00:35	01:54:51
J	2010-2015	12/02/25	En dehors	14:11	16:27	02:15:29
K	2015-2020	17/02/25	Au travail	09:57	12:22	02:24:55
L	2010-2015	21/03/25	via Teams	09:32	11:01	01:33:44
M	2005-2010	21/03/25	via Teams	11:11	12:47	01:36:24
N	2010-2015	25/03/25	via Teams	10:01	11:31	01:30:07
O	+2020	27/03/25	via Teams	11:02	12:37	01:35:03
P	2010-2015	28/03/25	via Teams	09:52	11:45	01:47:21
Q	2015-2020	28/03/25	via Teams	14:37	15:59	01:22:40

Un questionnaire quantitatif en ligne a été proposé par l'intermédiaire de réseaux sociaux, de façon à croiser les données déjà récoltées qualitativement et permettre aux volontaires non interrogés de s'exprimer. La taille de l'échantillon dans ce cas devient difficile à prédire vu l'attractivité qu'une telle enquête pourrait susciter ou non. Sur une semaine, 32 personnes ont répondu à l'appel (cf. Annexe 03 2.2 Couverture de la collecte).

4.2 Récolte de données mixtes

J'ai conduit les entretiens de manière semi directive pour plus de souplesse et d'ouverture dans les interventions, sans vouloir brider le discours de quelque manière, tout en expliquant les tenants et aboutissants dès le départ. Un questionnaire quantitatif a été mis en ligne par la suite. Les concepts théoriques décrits ci avant aideront à analyser les résultats. Des liens entre eux seront mis en valeur pour permettre de répondre à la question de recherche.

4.2.1 Enquête de terrain (données qualitatives)

Les premiers entretiens ont déterminé la structure des dialogues suivants, quelques points additionnels se sont greffés de manière itérative. Rondeau et Paillée définissent le processus itératif comme suit « le processus est continu, évolutif, et de nombreux allers-retours entre les données brutes et le travail de catégorisation sont nécessaires pour arriver à bien cerner le phénomène à l'étude » (Rondeau & Paillé, 2016, p. 15).

Un questionnaire a été réalisé sur base des concepts de la question de recherche en structurant l'approche sur différents grands groupes : Mise en contexte, perception des changements organisationnels, régulations sociales au sein de l'organisation, identité profession et rapport au travail, perception des initiatives de la direction fédérale.

Tous les entretiens enregistrés ont été retranscrits mot à mot et anonymisés par la suite. Près de 2800 verbatims ont été extraits et stockés dans un tableur. J'ai choisi de modéliser ces données qualitatives principalement sous forme de catégorie et thème, pour pouvoir les exploiter de différentes manières par la suite. La fermeté des propos a permis de noter subjectivement chaque verbatim sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 (1 = Pas du tout

d'accord ; 5 = Tout à fait d'accord). Les résultats permettent d'isoler des tendances grâce à un regroupement statistique. Ces tendances peuvent s'observer de manière générale ou par centrales, elles sont illustrées par les verbatims qui influencent la tendance, eux-mêmes complétés du contexte plus complet de l'entretien si nécessaire. L'approche modélisée ci-dessus permet un focus in et out aisé des résultats (par centrale ou global) et une mise en relief avec la théorie.

4.2.2 Enquête en ligne (données quantitatives)

De façon à obtenir une modélisation similaire, des questions attendant une réponse mesurable du même calibre que celle effectuée au départ des verbatims, ont été élaborées. Des questions précises sont proposées, avec la possibilité d'encoder un commentaire pour permettre au participant de nuancer sa note si nécessaire (manque de temps, la traduction automatique du questionnaire en néerlandais n'a pas pu être révisée et a posé problème à certaines personnes).

4.3 Limites méthodologiques

La littérature note quelques difficultés à traiter les réponses basées sur un dialogue car celui-ci peut se déstructurer et parfois diverger du fil conducteur de la conversation.

Tout d'abord, il faut veiller à instaurer un climat de détente pour profiter d'une conversation fructueuse à bâtons rompus, d'un côté comme de l'autre. Au niveau des centrales, la personne qui mène les entretiens peut déstabiliser le participant si les deux personnes se connaissent, d'un autre côté, le fait de travailler dans le même domaine a l'avantage de relativiser la barrière professionnelle, et de se concentrer sur le sujet de la recherche. On peut espérer que la phase de présentation de chacune des deux parties brise la glace, et suffise à instaurer un climat propice aux échanges le plus vite possible, certaines contradictions peuvent émerger néanmoins du fait d'une mise en confiance tardive. Les entretiens prévus avec la hiérarchie sont difficiles à planifier, le fil conducteur du questionnaire étant quasi le même qu'avec les agents opérationnels.

En règle générale, l'interprétation des résultats tient compte de l'honnêteté qui émane de la personne interviewée, et la force avec laquelle elle défend ou exprime ses opinions. L'enregistrement des entretiens permet une réécoute lors de l'analyse. On essaye d'éviter une perte d'objectivité ou un excès de subjectivité, ce qui peut nuire à l'interprétation des résultats. Les enregistrements sont retranscrits une première fois, et retravaillé une seconde fois pour en extraire les verbatims les plus parlants. Ce travail répétitif de relecture et d'extraction évolue entre les premiers et derniers entretiens et peut introduire un biais dans la modélisation. Une vigilance accrue est consentie pour minimiser ce fait et éviter le risque de dérive de l'analyse qui serait dû à une divergence d'interprétation d'un entretien à l'autre.

La taille de l'échantillon est sujette à caution : Un échantillon moins grand est synonyme d'information limitée si la personne a plus ou moins d'intérêt à s'exprimer selon le sujet abordé, tandis qu'un échantillon plus grand demande beaucoup plus d'investissement de la part du chercheur mais ouvre la voie à un éventail plus large d'avis. L'aspect saturation peut aider à clôturer les entretiens plus rapidement, car il appuie les données recueillies

précédemment. Néanmoins, au moment où une saturation semble atteinte, elle pourrait en cacher une autre. (Schelings, 2021, p. 12).

La méthode inductive manque d'outils standardisés ce qui peut compliquer le suivi de la recherche notamment en milieu éducatif. De même, les données collectées peuvent devenir excessives. La distanciation critique doit naviguer entre immersion et observation neutre, surtout en terrains familiers, là où une méthode de recherche inductive « permet à l'étudiant de se décentrer progressivement, de porter un regard neuf sur un terrain qui lui est familier » (Perrin, 2005, p. 183).

A ce jour, la direction émet des réticences à la communication de statistiques, principalement pour des problèmes de monopolisation de ressources sur un travail annexe non prioritaire « La priorité est mise sur les recrutements et la mise en œuvre du Master plan. Mes services sont actuellement largement saturés » (cf. Annexe 01 7. Email « demande de statistiques »). L'absence de cette documentation ne compromet pas le développement des divers sujets abordés.

4.4 Ethique

L'éthique est définie comme étant une « démarche réflexive sur les valeurs et les finalités de la recherche scientifique » (Coutellec, 2019, cité dans Boué & al., 2023, p. 84). « Il s'agit d'une réflexion à mener sur les pratiques et les choix adoptés au cours de l'enquête. Elle permet de s'interroger sur les raisons de la recherche et sur les conséquences possibles que celle-ci peut avoir sur la dignité humaine » (Bourgeault et Caron, 2000, cité dans Boué & al., 2023, p. 84).

Une institutionnalisation de l'éthique trop formelle par exemple avec signature de RGPD, en double exemplaire, etc. peut alourdir l'encadrement des enquêtes[46]. Néanmoins, puisque la réglementation exige un consentement libre et éclairé, une information précise est donnée sur les objectifs de l'étude, l'utilisation des données et les droits de retrait éventuel. Si des sujets sensibles sont abordés, il faut réfléchir sur les impacts sociaux relatifs au terrain étudié (Boué & al 2023).

Dans notre cas j'ai tenté d'éviter une stigmatisation des niveaux de pouvoirs, ou de grade lié à la fonction, en anonymisant les rôles autant que faire se peut. Les lieux et noms exprimés sont remplacés par des XXXX dans la retranscription des entretiens, certains passages trop personnels ont été purement et simplement supprimés. Certains acteurs ont émis le souhait de relire et retoucher éventuellement leur entretien anonymisé pour éviter d'être reconnu.

L'éthique repose aussi bien sur les épaules du chercheur que sur celles des intervenants. Le chercheur par sa neutralité et sa simple présence, doit éviter d'influencer la discussion, même

[46] Extraits du RGPD, Document Eurlex 02016R0679-20160504 : Consentement (Article 6 et Article 7) ; Données sensibles (Article 9) ; minimisation des données (Article 5) ; Droit à l'oubli (Article 17) ; Sécurité et confidentialité des données (Article 32) ; responsabilité et documentation (Article 24) ; analyse d'impact relatif à la protection des données (DPIA) (Article 35). Voir Union européenne. (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (Règlement général sur la protection des données, RGPD)*. *Journal officiel de l'Union européenne, L 119*, 1–88.

s'il en est à l'origine. Du côté intervenant, il faut éviter une contractualisation formelle qui pourrait brider les acteurs. La simple mention d'un contexte éthique dans lequel les participants et leurs propos sont respectés et anonymisés peut suffire. Il faut toutefois mentionner que la confidentialité est difficile à assurer vu le but des entretiens qui est effectivement une collecte de données à exploiter (Château Terrisse & al, 2016).

5 Analyse des résultats

L'analyse des résultats se base sur la retranscription des entretiens, c'est à dire leur contenu, et la recherche de points communs. Elle « part directement des données sans être contraint par son cadre théorique de départ » dans l'objectif d'une démarche inductive (Abrial & Louvel, 2011, p. 65). Ces résultats seront complétés par les résultats quantitatifs éventuels dans la limite de réception du sondage en ligne. Les entretiens sont riches en éléments pour alimenter l'analyse, cependant les concepts qui en ressortent se croisent constamment, c'est pourquoi une analyse croisée des éléments recueillis est privilégiée pour répondre à la question de recherche.

Dès la phase de retranscription mot à mot et d'anonymisation des entretiens, j'ai extrait les verbatims les plus marquants des entretiens, qui relevaient de la question de recherche, c'est à dire la bureaucratie, l'identité professionnelle et les régulations sociales par rapport à la centralisation organisationnelle, et d'autres caractéristiques émergentes. Chaque verbatim a été catégorisé en catégories et thèmes, ce qui a permis une première approche analytique, et une mise en relief de l'interdépendance des concepts. Les graphiques repris ci-dessous sont basés sur l'évaluation subjective associée à chaque verbatim selon l'échelle de Likert. Par exemple un acteur qui s'exprime avec force sur un sujet se voit attribuer une note extrême (cf. chapitre 4.2.1 Enquête de terrain, données qualitatives).

Les limites méthodologiques indiquent l'absence de statistiques en provenance de la direction centrale concernant la charge de travail et l'effectif. Bien que ces éléments ne soient pas essentiels, ils permettent de donner une réalité supplémentaire sur les conditions de travail des opérateurs. J'ai malgré tout pu recueillir des chiffres généraux présentés dans les chapitres suivants, notamment pour l'effectif, mais seulement au 1er janvier 2025 (il aurait été intéressant de connaître le nombre de départs et d'arrivée par année[47]).

5.1 Exposition de l'effectif

Nous connaissons l'effectif actuel des centrales au 1er janvier 2025[48] et les chiffres de population par province (Statbel, 2024).

Table 5 Effectif 2025 - CU 112 en relation avec la population

Effectif CU	112	1733	(3) Réel
Centrales	(1)	(2)	(1)+(2)
Hainaut	42	16	58

Population				
Régions	Provinces	(5)	(3)/(6)	(5)/(*)
Région wallonne	BW	409782	3,95%	11,19%
	Hainaut	1351127	13,04%	36,89%

[47] cf. Annexe 01 7. Email « demande de statistiques »

[48] Consolidation d'une collecte hétérogène par l'intermédiaire de divers contacts informels des neuf centrales fédéralisées, présentations et publications internes

Liège	35	12	47		Liège	1110989	10,72%	30,33%
Arlon	23	14	37		Luxembourg	291143	2,81%	7,95%
Namur	29	10	39		Namur	499454	4,82%	13,64%
Anvers	35	15	50	Région flamande	Anvers	1886609	18,21%	28,16%
Bruges	29	15	44		Flandre Occidentale	1209011	11,67%	18,05%
Gand	35	12	47		Flandre Orientale	1543845	14,90%	23,05%
Hasselt	29	14	43		Brabant Flamand	1173440	11,33%	17,52%
Limbourg	29	10	39		Limbourg	885951	8,55%	13,23%
Totaux	286	118	(4) 404		Total	(6) 10361351	100%	

(*)=Population totale de la région wallonne (3662495), population totale de la région flamande (6698856)

Les effectifs wallon et flamand se répartissent entre 181 et 223 calltakers, soit 44,80% et 55,20% de l'effectif total, tandis que la population est de 35,35% et 64,65% pour chaque région.

Pour se concentrer sur les centrales wallonnes et sur la centrale ayant le nombre plus élevé de calltakers, on note que cette CU couvre à elle seule 48,08% de la population wallonne, les trois autres CU se partagent les appels du reste de la population wallonne, soient 51,92%. Pour les deux territoires ainsi délimités, les appels 112 se répartissent sur 42 calltakers et 87 calltakers pour le autres CU, c'est à dire une répartition de l'effectif total de 32,56% (pour 48,08% de la population) et 67,44% (pour les autres 51,92%)[49]. On note de prime abord un déséquilibre de la répartition de l'effectif.

5.2 Centralisation versus décentralisation

Les concepts de centralisation et décentralisation du pouvoir sont par nature antagonistes. La centralisation se définit comme « le degré de conservation du pouvoir de décision par la direction générale » (Soparnot, 2012 p. 50). Aujourd'hui, la vision stratégique globale des centrales se situe en effet entre les mains de la direction sécurité civile du SPF qui prend toutes les décisions. Tandis que la décentralisation consiste à déléguer ce pouvoir décisionnel afin qu'il soit plus proche du terrain, comme c'était le cas avec les centrales communales.

> Notre chef fonctionnel, pour ça, il est à l'écoute. Il dit oui, ça va, j'en prends note. Si Bruxelles dit non, c'est non. C'est ça que je dis, chef fonctionnel, c'est un beau titre. Mais tout compte fait, son pouvoir, il est très limité. Avant que ce ne soit au fédéral, il avait plus de pouvoir. » (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 183)
>
> Des fois à cause de la fédéralisation et l'accès aux plaintes, on se dit qu'en tant qu'humain, on n'a plus du tout le pouvoir décisionnel (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 283)

Les mécanismes de division du travail, de coordination et de contrôle que la direction sécurité civile met en place au travers de divers comités et réunions, nuancent la centralisation des prises de décisions, car ils tentent de prendre en compte les avis intermédiaires plus proches du terrain, tout en se réservant la prise de décision finale.

[49] % de calltakers wallons = (3)/(ii) où (ii) est l'effectif total de calltakers wallons

> Le chef de service a une réunion tous les vendredis, avec le staff de direction, et tous les dirigeants des centrales [...]. Il y a la possibilité d'avoir des points de notre centrale à l'ordre du jour, s'il y a des problèmes chez nous, en plus des points de la direction générale de Bruxelles. Il me semble que Bruxelles a toujours prêté une oreille attentive à nos problèmes. (Acteur M, Annexe 03 - Collecte de données, p. 264)

> Je pense qu'il faut avoir conscience qu'ils ne font pas tout ce qu'ils veulent. Ils n'ont pas toujours les moyens de le faire. Ils nous entendent, ils nous écoutent. C'est facile de critiquer, mais ils n'ont pas plein pouvoir. (Acteur O, Annexe 03 - Collecte de données, p. 299)

Les décisions restent donc centralisées et selon Mintzberg, on peut considérer la fédéralisation des centrales comme une organisation à forte centralisation du pouvoir. Une telle centralisation a l'avantage, de garder une cohérence dans les décisions et les orientations générales, de garder un contrôle pour le suivi de la mise en œuvre des décisions et d'éviter une redondance de fonctions décisionnelles qui pourrait mettre à mal la stratégie globale en introduisant des contradictions (Soparnot, 2012, p. 50).

> Moi, j'ai toujours connu cette manière de travailler avec une autonomie qui, pour moi, est suffisante, honnêtement, même si le pouvoir est davantage centralisé. Mais il doit l'être, parce que si tout le monde fait ce qu'il veut à sa table, ça va vite être le boxon. [...] Il y a des règles et on les applique. Ma grosse problématique, c'est quand les autres ne les respectent pas. C'est quand les autres centrales ne respectent pas les règles qui ont été mises en place (Acteur M, Annexe 03 - Collecte de données, pp. 261-269)

Malheureusement, certains acteurs se sentent distancés du processus en estimant certaines mesures incohérentes d'avec le contexte opérationnel réel et parfois même en contradiction avec leurs valeurs.

> Là où je mets un hic, c'est encore une fois qu'ils ne tiennent pas suffisamment compte du terrain pour pouvoir tenir compte des gens qui utilisent le programme. [...] La loi 64 dit d'envoyer, à partir du moment où il y a un appel au 112 formulé par un besoin soudain ou une aggravation de situation, que tu dois envoyer le moyen le plus proche, adéquat, et disponible. À partir du moment où la disponibilité de l'ambulance qui est à l'hôpital est confirmée et te fait gagner du handicap ou de la vie au patient, on respecte la loi de 64. Et le ministère nous fait pratiquer une note qui va à l'encontre de ça. (Acteur I, Annexe 03 - Collecte de données, 157-164)

> Clairement, les décisions viennent de gens qui ne sont pas sur le terrain. Donc, ils ne savent rien. Ils mettent des procédures en place qui ne ressemblent à rien. Ils s'imaginent avoir trouvé une idée géniale, et quand on l'applique, même nous, quand on lit les nouvelles procédures, on se dit : « Mais c'est quoi ce bazar ? [...] On sent que les décisions sont prises par des gens qui ne sont pas sur le terrain et qui ne connaissent pas. Eh bien souvent quand ils viennent, de temps en temps ils se déplacent, et ils viennent en salle et à ce moment-là, on les voit, ils sont un peu bêtes : « Ah oui, c'est comme ça que ça fonctionne ? ». Ben oui, viens d'abord en salle, viens écouter des appels et puis tu prendras tes décisions. Mais là, tout est fait à l'envers, et après, c'est trop tard. On regarde après, on se dit : « ah oui c'était peut-être pas ça qu'il fallait faire, mais c'est fait, on va continuer comme ça, c'est comme ça. (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 180)

Un inconvénient supplémentaire de la centralisation du pouvoir est la lenteur du processus, que ce soit pour les améliorations de l'outil informatique dont on peut comprendre la complexité relative ou dans la coordination des acteurs de pouvoir (Soparnot, 2012, p. 50).

> Il y a évidemment une lenteur bureaucratique qui est réelle. Chacun a ses tâches à gérer, et c'est un peu en fonction de son ordre de priorité. Des homologues qui avaient plus d'expérience que moi disaient : « habitue-toi à l'idée qu'il ne suffit pas d'avoir une solution pour que ça se résolve le jour même ». Des procédures bétons qui sont dans les cartons, qui ont été validées, il en existe des mètres cubes. (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 210)

Par opposition, « La décentralisation est un levier de l'engagement des acteurs. L'autonomie et la responsabilité décisionnelles sont un facteur d'enrichissement du travail et de valorisation des personnes. » (Soparnot, 2012 p. 51). Une décentralisation du processus décisionnel permet de tenir compte des avis sollicités et exprimés. Certains acteurs mentionnent que leurs avis sont parfois demandés, pour des choix de casques, de fauteuils ou autres, mais laissés pour compte. Ils s'expriment, lassés, et se retirent progressivement des appels à volontaire.

> Par rapport au fait d'être consulté, on avait reçu une demande pour tester de nouveaux écrans. Mais à quoi ça sert. Puisqu'on voit qu'à chaque fois, nos anciennes demandes ne sont jamais écoutées ou réalisées, pourquoi j'irais ? Par contre, quand il y a des questionnaires qui passent, justement je réponds toujours à ce genre de questionnaire. D'ailleurs regarde, je participe à ton entretien parce que la direction sera peut-être amenée à lire nos propos, et peut-être qu'un jour la direction comprendra qu'il y a un malaise ici (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 68)

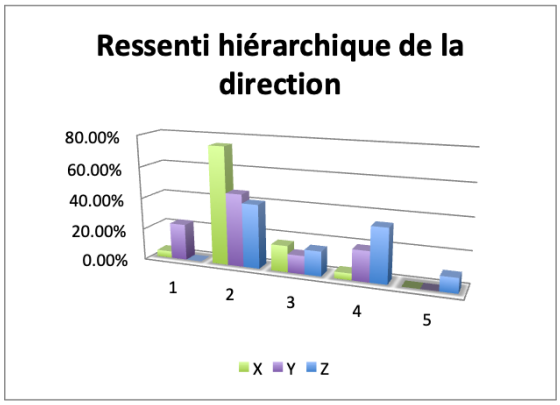
> Un jour, il y a un mec qui arrive pour voir si on est content des casques ? Mais « ce ne sont pas ces casques-là que nous avons choisis à l'époque. Je sais mais c'est les moins chers. » Mais alors, pourquoi demander notre avis ? C'est juste pour donner la sensation d'être impliqué, vous pouvez avoir votre avis, mais de toute façon, on ne tient pas compte. (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 47)

Par exemple pour remonter dans le temps, concernant le cahier des charges du nouveau programme de prise d'appels, plusieurs choses importantes mentionnées ont été purement et simplement rejetées par les responsables en charge des développements informatiques, c'est à dire A.S.T.R.I.D, sans en mentionner la raison.

> Et ce mec-là, du ministère, répondait, non on a suivi le cahier des charges, mais en fait, plein de trucs ont disparu. Donc non, ils n'en ont rien à foutre. Peut-être les experts, éventuellement les experts, les ICT, tu vois, ils peuvent dire, oui, ce truc-là, ça ne marche pas bien et encore... T'as l'impression que même eux n'ont pas de poids. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 100)

Par contre la décentralisation du pouvoir implique la participation même indirecte aux prises de décision, et induit une reconnaissance des acteurs concernés, une meilleure réactivité à des situations locales, ainsi que l'assurance d'un service de qualité pour le sommet stratégique, la délégation de pouvoir n'étant pas forcément synonyme de perte de contrôle, mais peut plutôt être considérée comme un allègement de la charge décisionnelle centralisée (Soparnot, 2012 p. 51), comme on pouvait le supposer à l'époque de la tutelle communale par le bourgmestre.

La délégation de compétences décisionnelles peut nécessiter un fort mécanisme de coordination entre unités pour éviter les risques décisions inadaptées à la stratégie globale.



Dans le cas présent on observe selon les centrales, un degré de contentement hétérogène concernant les changements imposés, la communication, la transparence des décisions, etc. Il ressort des entretiens que la plupart des acteurs interrogés ont très peu de contact avec la hiérarchie qu'ils appellent de Bruxelles (aspect de niveau 2 le plus ressenti). Les acteurs de la centrale X ont une critique assez sévère de la hiérarchie éloignée et un sentiment d'abandon, ceux de la centrale Y tiennent un discours similaire mais plus nuancé, tandis que les acteurs de la centrale Z bénéficient d'un encadrement local très proche (famille), présent et très communicatif sur les décisions de la direction centrale, ce qui facilite leur compréhension et démontre un bon taux d'acceptation des changements en général.

Les acteurs de la centrale Y semblent satisfaits de travailler de manière standardisée, très cadrée. Cette dernière expression revient systématiquement, comme un leitmotiv, chez toutes les personnes interrogées affectées à cette centrale.

On peut conclure que le curseur entre centralisation et décentralisation n'est pas figé et dépend de nombreux facteurs comme

- Les paramètres d'âge[50] et de taille de l'organisation : Jeune et moyenne pour les centrales fédéralisées depuis 2011 avec sa mise en œuvre en 2013[51] soit à peine plus de 10 ans et de taille moyenne pour moins de 500 personnes affectées aux centrales ; d'âge moyen[52] c'est à dire plus de vingt ans et de petite taille pour l'organisation communale qui ne comptait qu'une quarantaine de préposés au maximum.
- Le paramètre d'environnement de l'organisation : Peut être qualifié de simple et stable que ce soit avant ou après la fédéralisation, s'agissant d'un service à la population, basé sur la manifestation d'événements nécessitant une intervention urgente de services de secours, ou plus récemment d'un service d'appels non urgents comme la médecine de garde (1733) ou les situations de guêpes, tempête, inondation, etc. (1722). Bien que le risque zéro n'existe pas, on peut considérer qu'il n'y a pas de situation imprévisible qui ne puisse être échapper au 112 (Pichault & Nizet, 2024, p. 299).
- Les paramètres de conception de la structure indiquent une division verticale du travail plutôt forte au niveau fédéral avec un sommet stratégique identifié même s'il se dilue

[50] Age par rapport à 2025
[51] L'arrêté royal du 29 août 2012 modifie l'arrêté royal du 12 octobre 2011 instituant le transfert des membres du personnel en service dans les centres ou système d'appel unifié vers le SPF Intérieur (Belgique, 2012), et l'arrêté royal du 17 octobre 2011 relatif aux centres 112 et à l'agence 112 (Belgique, 2011, 17 octobre). La date butoir pour le processus de fédéralisation des agents passe du 1er novembre 2012 au 1er octobre 2013.
[52] Age basé sur l'année à partir de laquelle les centrales ont été renommées 112 en 1993 jusqu'en 2015

sur des entités intermédiaires avec un formalisme fort, tandis que le type communal avait une faible division du travail verticale avec un terrain de décision plutôt local, et un formalisme faible également.

Nous venons de qualifier l'environnement d'une CU comme simple et stable, cependant on omet dans le cas présent, la fédéralisation en elle-même qui a introduit un impact ponctuel en termes de contingence, cet élément historique peut alors nuancer l'environnement de l'organisation au moment de la rupture entre la tutelle communale et fédérale. On observe que cette rupture n'est pas encore cicatrisée et peut rendre l'environnement momentanément complexe et dynamique pour ce qui concerne le cadre de travail (changements répétés, mises à jour de procédures, différence de fonctionnement interne propre à chaque CU, etc).

Pour Henry Mintzberg (2024), la planification stratégique fonctionne dans des environnements dits stables et simples, mais pas dans des environnements dits complexes et dynamiques puisque la planification stratégique « entraîne une rigidité organisationnelle contraire à la flexibilité nécessaire » (Mintzberg, 2024, p. 138). Dans le cas des CU, les mécanismes d'évolution qui soutiennent le processus entamé pour que toutes les centrales travaillent de la même manière au nom de la fédéralisation, entraînent beaucoup de turbulences et de changements rapprochés dans le temps. Différentes erreurs peuvent alors émerger de cette planification stratégique (Mintzberg, 2024, p. 139) :

- Une erreur de formalisation liée à un excès de rationalisation du processus stratégique où à force de vouloir tout analyser et structurer, les dirigeants produisent une représentation trop simplifiée de la réalité, qui ne tient pas compte de la complexité du terrain ;
- Une erreur de détachement de la réalité opérationnelle lorsque les dirigeants accordent plus d'importance à la réflexion stratégique qu'à l'action sur le terrain. La direction générale risque de produire des plans bien conçus sur papier, mais déconnectés des opérations concrètes et des besoins du terrain.

Bien que ne faisant pas partie des membres du groupe de planification stratégique éventuelle qui se charge d'organiser les changements (date de délivrable, formations à prévoir, etc.), les personnes interrogées mentionnent indirectement des erreurs de formalisation et de détachement de la réalité opérationnelle.

> Le champ d'action est tellement vaste, on le voit que tout est en train de bouger peut-être dans le désordre mais comment leur reprocher... Mais oui normalement, dans un monde idéal, la procédure, elle arrive avant l'arrivée du changement (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 222)

> J'ai entendu parler d'uniformisation à tout prix. Je suis pour l'uniformisation, mais pas à tout prix. Et on me dit, mais bon, ce n'est pas normal que chez untel, ce n'est pas pareil, etc. A un moment… est-ce que tous les experts devraient être des anciens opérateurs ? Je n'en suis pas convaincu, mais si on ne sait pas faire la différence entre un SDS, un Pager, un XML, un XML2, ça veut dire qu'ils ne savent pas ce que l'opérateur fait. Et donc, c'est un signal très mauvais qui est envoyé. Si on ne sait pas ce qu'ils font, ils se dissent, ok, on n'est pas dans le même monde, ils ne comprennent

> rien, et ils vont décider pour nous des choses sans connaître notre (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 233)

Pour Mintzberg, la stratégie utilisée doit être flexible et capable de s'adapter à un environnement en mutation constante.

Avant la fédéralisation, les centrales étaient indépendantes, elles travaillaient quasi en autarcie, la communication avec les autres centrales était presque nulle. Seuls les d'incidents survenus dans un périmètre limitrophe pouvaient induire un échange de bons procédés entre centrales. Avec la fédéralisation, l'introduction en 2022 du nouveau programme d'appels accompagné de sa fonction d'*overflow* a élargi la couverture d'appels à toute la région wallonne pour toutes les centrales wallonnes et de manière similaire en Flandre. C'est à dire que des appels non décrochés sont déroutés vers une autre centrale[53].

> Avant la fédéralisation, j'avais très très très très très peu de contacts avec les autres centrales, vraiment, pour te dire, oui, peut-être une fois par an s'il y avait un problème dans une intervention, on n'en parlait même pas ensemble, c'était juste ça. Et donc ça, avec la fédéralisation, et le fait de savoir que tous les vendredis, ils se voient, quoi. C'est rassurant, il y a plus de transparence (Acteur M, Annexe 03 - Collecte de données, p. 272)

La plupart des acteurs interrogés expriment leurs doléances au sujet de l'overflow aussi appelé supra provincial (perte de rapidité dans la localisation, problèmes de compréhension des appelants de par leur accent ou expressions, méconnaissances des consignes concernant les vecteurs locaux, ou procédures internes liées au territoire, etc.). Les calltakers ont alors recours à leurs homologues de la centrale d'origine pour leur fournir l'aide nécessaire à la conclusion de l'appel, ce qui ralenti encore le processus de prise en charge. La communication avec les autres centrales est quotidienne, et ne se fait toujours dans de bonnes conditions étant donné que si un appel n'est pas décroché, c'est que tous les calltakers sont occupés (ou en sous- effectif). Un climat de tension s'insinue entre les deux centrales, l'adrénaline de l'aide rapide à apporter à l'appelant n'y est pas étranger. Les calltakers n'ont pas été préparés à communiquer entre eux. De même, il arrive que les calltakers locaux modifient le rapport introduit par une centrale qui a traité un appel pour son territoire (pour remplacer un vecteur par un autre plus approprié, ou modifier d'autres aspects locaux méconnus des autres centrales), cette ingérence est très mal vue par la centrale qui a encodé l'appel.

Le fonctionnement supra provincial crée, au niveau communication entre nous, entre les différentes centrales, ça crée des tensions. On a du mal à se comprendre. Alors oui, les avantages au niveau visibilité de la façon de travailler, ça permet de voir plus facilement les choses. Mais, au niveau procédure, chaque centrale est différente à tout niveau. On n'est pas le même nombre de personnes, on n'a pas le même environnement de travail. On ne travaille pas

[53] L'overflow initialement configuré à 20 secondes est progressivement descendu à 10 secondes puis à zéro ce qui veut dire que les centrales recoivent toujours en priorité les appels de leur territoire, mais aujourd'hui ils sont déroutés immédiatement vers une autre centrale si tous les opérateurs sont occupés.

aussi de la même manière, et ça, c'est un problème. (Acteur E, Annexe 03 - Collecte de données, p. 76)

> Les procédures ne sont pas standardisées, du coup la supra provincialité passe mal. [...] La personne qui a mis l'overflow en place n'a même pas pensé aux conséquences pratiques [...] C'est de l'inconscience professionnelle. C'est comme si on mettait une équipe de joueurs de rugby et une équipe de football sur le même terrain de foot et on leur demandait de jouer ensemble. Il y en a un qui touche le ballon avec les mains : « ouais mais non, c'est du football, c'est avec les pieds », « ah ben non, c'est du rugby… », ben voilà, *guèguerre* entre centrales. Je pense qu'indirectement, la standardisation, le fait de ne pas avoir standardisé les procédures et de nous imposer des programmes et des trucs ainsi, autre que notre centrale, crée une guéguerre, crée des tensions. Au final, au lieu d'être unis pour défendre tous son boulot, on est tous divisés (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 140)

> Au début, bon, il y a toujours des désaccords, etc., mais ici, je pense qu'avec le temps, on a tendance à un peu plus se comprendre, en fait. Avant, on avait tendance à moins se comprendre, on se disait « *non, c'est pas possible, quoi, vous faites comme ça, et nous comme ça »,* alors que c'est harmonisé. Avant, il n'y avait pas de lien, et il n'y a rien à faire, quand on regroupe comme ça les centrales, et ça a été imposé aussi, donc ça crée des tensions, mais avec le temps ça commence à aller mieux enfin bref, on commence à ravaler un peu sa fierté, etc. (Acteur Q, Annexe 03 - Collecte de données, p. 342)

Avant, les centrales avaient du mal à se coordonner, le besoin n'étant pas impérieux, tandis qu'aujourd'hui le manque de standardisation préalable des procédures entraîne des problèmes d'adaptation et de coordination. Les centrales fonctionneraient différemment les unes des autres, ce qui n'est pas souhaitable pour des services fédéralisés qui sont sensés fonctionner de la même manière partout.

Dans certains discours recueillis, les opérateurs expriment le sentiment que leurs résistances sont mal interprétées ou perçues comme des freins injustifiés. Cette légitimation symbolique fait écho à ce que Tobias Girard (2011) nomme « la théorie du pourrissement », une stratégie par laquelle des responsables politiques ou institutionnels disqualifient la contestation pour mieux affirmer leur propre légitimité. Bien que la situation étudiée ici ne relève pas directement d'un affrontement, la façon dont certains niveaux hiérarchiques filtrent, réinterprètent ou minimisent les tensions permet d'éclairer des logiques similaires de renversement des rôles. Dans plusieurs entretiens de la centrale X, les opérateurs expriment un sentiment de découragement face au manque d'impact de leur parole, malgré l'existence formelle de canaux d'expression (réunions, groupes de travail, retours d'expérience). À travers des formulations comme « ils écoutent, mais ils n'entendent pas » ou « ça ne change rien, même quand on le dit », on perçoit une usure symbolique progressive, où la prise de parole perd de sa valeur, et où la résistance se transforme en résignation silencieuse. Ce phénomène peut être lu à travers la théorie du pourrissement (Girard, 2011), non pas comme une stratégie volontairement cynique de la hiérarchie, mais comme une logique fédérale insidieuse, où les signaux de mal-être sont routinisés, banalisés, voire recyclés dans une narration sur la difficulté du changement. Ainsi, les critiques deviennent attendues, voire

inoffensives, parce que systématiquement absorbées sans réel traitement. Si on considère que la hiérarchie laisse aller les choses dans la centrale X, cela cache-t-il quelque chose ?

> C'est à ça que tu vois que tu n'es pas écouté, que tu n'es pas compris, et que, pour eux quand tu les écoutes, t'es toujours de trop. Nous, on dit qu'on n'est pas assez, eux, ils disent qu'on est de trop pour la charge de travail ! Et donc, forcément, comme c'est pas toi qui décides la charge de travail donc heu. La charge de travail, elle est là. En sous-effectif, tu ne sais pas tout traiter. Ce n'est rien, l'overflow envoie l'appel ailleurs où c'est le même sous-effectif. A un moment donné y en a marre. Et c'est ça qui est un peu débile avec cet overflow, parce qu'au final, toi, tu prends un appel de XXXX, puis ben forcément, un appel qui arrive chez toi, ben toi, t'es occupée, il se retrouve à Houtsiplou, et au final, ben, ça fait un travail de merde, quoi (Acteur G, Annexe 03 - Collecte de données, p.119)

Le tableau ci-dessous établit une classification des deux organisations des CU communales et fédérales, inspirée majoritairement des organisations professionnelle et mécaniste. Une ou deux caractéristiques seulement s'éloignent des modèles théoriques de Mintzberg décrits ci-dessus (cf. chapitre 3.1 Typologie des organisations).

Table 6 Typologie de référence des organisations communales et fédérales

Type majoritaire	**Professionnelle (mécaniste)**	**Mécaniste (bureaucratique)**
Organisation	COMMUNALE	FEDERALE
Concentration du pouvoir	Centre opérationnel	Technostructure
Mécanismes de coordination	Standardisation des qualifications	Standardisation des procédés
Division du travail	Verticale faible	Verticale forte
Type	Bureaucratie	Bureaucratie
Différenciation inter-unités	Décentralisation horizontale forte	Décentralisation horizontale faible et verticale forte
Formalisme	Faible	Fort
Age/taille	Moyen/Petite	Jeune/Moyenne
Environnement	Simple/Stable	Simple/Stable*
Avantages	Démocratie et autonomie	Efficace, sûre, cohérente
Inconvénients	Pb de coordination	Pb d'adaptation
Type de planificateur	Inadaptée	Planification et contrôle
Centralisation du processus décisionnel	Centralisation faible	Centralisation forte
Buts prioritaires	buts de missions	buts de système, stratégie rationnelle

* Nous avons décrit ci-avant, la transition du communal vers le fédéral comme un rupture, dont les effets restent omniprésents et influencent l'environnement, on gardera à l'esprit une partie complexe et dynamique de l'environnement liée à la fédéralisation en elle-même.

Sous tutelle communale, la concentration du pouvoir descend directement du bourgmestre vers l'encadrement intermédiaire constitué par les deux chefs de service, le chef fonctionnel, et ensuite les chefs d'équipe. La formation des opérateurs basée sur le modèle "pompier", dans une ambiance de loyauté et de solidarité encourageant le travail d'équipe, ce qui induit un professionnalisme basé sur les qualifications[54]. On observe une verticalité faible dans la conception des postes, étant donné que le faible poids du bourgmestre comparé à la spécialisation des autres acteurs. On admet une organisation de type bureaucratique, la tutelle communale étant par nature de type administratif. L'indépendance d'un centre d'appel unifié 100/112 par rapport à un centre implanté dans une autre province rend l'aspect horizontal fort, d'autant plus que certains centres ont parfois une attribution propre, comme les contacts privilégiés avec un héliport, ou d'autres opérations particulières. La limitation des échelons hiérarchiques induit un formalisme faible entre acteurs de terrain et les détenteurs de pouvoir. La création de la première centrale remonte à 1959, la légalisation des autres centrales à 1965, les centrales sont nommées 100 à partir de 1987 et renommée en 112 en 1993 jusqu'en 2015. Si on se base sur l'âge de 32 ans pour le 112 au communal, on peut parler d'une organisation d'âge moyen. La taille de l'organisation est petite si on considère une centrale de manière isolée (pas plus de 50 personnes à Mons en 2015). La nature du travail dépend en tout point des appelants et du problème pour lequel ils appellent, dont sont rompus les opérateurs. Sans être prédictible au niveau gravité, l'aide médicale urgente varie peu en termes d'urgence, les CU étant créées pour cela, ce qui permet de qualifier le marché de simple et stable. La petite taille d'une centrale et son indépendance par rapport aux autres garantit un degré d'autonomie élevé, et une démocratie facilitée. L'indépendance des centrales peut être considérée comme un inconvénient, car elle rend difficile leur coordination en matière de procédés par exemple. Une centrale peut se trouver en difficulté en cas d'incident qui requiert des moyens auxquels elle n'a pas accès directement. Hormis des changements technologiques, il y a peu de changements brusques liés à la nature du travail ce qui rend une planification difficile voire inexistante, rien qui ne soit insurmontable localement. Le processus décisionnel est proche du terrain. L'aide médicale urgente trouve un terreau propice à un développement harmonieux dans une petite structure, ce qui accentue la vocation de secours de la mission de ses acteurs principaux y compris ceux de la hiérarchie proche.

Concernant la tutelle fédérale des CU, on retient que la répartition du pouvoir repose à la fois sur les épaules de la direction et de ses services intermédiaires. La formation des opérateurs est aujourd'hui plus proche du métier d'opérateur téléphonique spécialisé dans l'aide médicale urgente, et différente de celle des pompiers. La socialisation des membres de l'équipe est moins forte, la réflexion comme les initiatives ne sont pas encouragées et l'accent est mis sur le respect des procédures, ce qui représente une standardisation des procédés plutôt que des qualifications.

> La cohésion que nous avions entre les membres de l'équipe au communal n'existe plus, ou très peu avec le fédéral. On donne notamment dans la formation des stagiaires

[54] On entend par *qualification* la transmission du métier après la qualification (diplôme). L'ensemble des « savoir-faire » et « savoirs », des « comportements associés » à ces qualifications.

> essentiellement leurs droits : le droit de demander du temps partiel, le droit d'être malade, le droit de faire des études, le droit de… sans tenir compte du besoin d'effectifs en salle. (Acteur I, Annexe 03 - Collecte de données, p.160)

La division du travail verticale est forte vu le rôle hiérarchique précis des nombreux acteurs intermédiaires, en ce compris les rôles de décideur attribués aux plus hauts niveaux. Le SPF intérieur responsable de toutes les centrales locales est une structure bureaucratique de référence comme toutes les autres structures fédérales. Tous les centres d'appels doivent être capables de remplir les mêmes fonctions, les opérateurs sont décentralisés tout en ayant le devoir de travailler ensemble, ce qui dénote une décentralisation faible. La multiplication des échelons hiérarchiques nécessite un formalisme fort, l'ascendance et l'éloignement du pouvoir sont très marqués. On a coutume de dire que 1830 marque la naissance de l'Etat belge, et même si la révision de la Constitution du 5 mai 1993 a consacré le nouvel État fédéral, on pourrait considérer l'organisation fédérale comme vieille et de grande taille. Cependant la fédéralisation des centrales 112 ne remonte qu'à 2011 avec mise en œuvre en 2015, l'âge de l'organisation est donc plutôt qualifié de jeune, de 10 à 14 ans, et de taille moyenne (avec un effectif estimé à moins de 500 personnes en 2025). Depuis la création des premiers centres d'appels unifiés, l'environnement n'a pas changé de celui du communal qui est qualifié de simple et stable (hormis la remarque concernant la fédéralisation en elle-même et son caractère complexe et dynamique), le fédéral partage donc cette caractéristique. L'intégration des centrales dans une super structure créée de longue date et de grande taille lui apporte l'avantage d'une connotation d'expérience et de sécurité. A l'opposé, les prises de décisions étant considérées venant d'acteurs éloignés voire étrangers au terrain induisent un a priori d'incohérence parfois justifié. Il s'en suit des problèmes d'adaptabilité du pouvoir de décision aux besoins du service. La direction est dans l'obligation de respecter la stratégie du SPF dont elle dépend et d'œuvrer dans ses limites avec des outils de planification et de contrôle indispensables pour communiquer avec la super structure dont dépend l'organisation. Il en découle un processus décisionnel centralisé bien formalisé, entre les mains de la direction du 112 éloignée des acteurs de terrain, comparé à la tutelle communale. La couverture nationale du service à rendre au citoyen nécessite une rationalisation de la stratégie, les buts s'écartent de la notion de mission et rejoignent plutôt les buts de système avec une standardisation des normes et résultats. L'aspect de service au citoyen qui motive l'existence des centrales flamandes et wallonnes peut perdre de sa légitimité au travers de la vision opérationnelle de l'autorité fédérale qui ne peut suivre les travaux de ses agents qu'au travers de statistiques, dans les contraintes liées à ses partenaires d'autres SPF ou d'autres intervenants externes.

5.3 Culture organisationnelle, changements et identité professionnelle

Les conditions de travail, entendues au sens large, couvrent non seulement les dimensions physiques ou organisationnelles de l'activité, mais également les valeurs, normes et représentations partagées qui façonnent le vécu subjectif du travail. C'est ce qui permet d'analyser la notion de culture organisationnelle, telle que développée par Edgar Schein.

Dans les dynamiques de transformation organisationnelle, la manière dont un changement est conduit conditionne fortement son acceptabilité. On observe des ressentis différents entre les

centrales X, Y et Z, principalement dû à un management local différent dans les 3 centrales : Amical (autorité désinvolte, faible communication), autoritaire (décisionnaire, faible accessibilité), bienveillant (communicatif, transparent).

Comme le souligne Autissier & Moutot (2016, p. 22), une transformation n'est pertinente que si elle suscite une adhésion réelle des acteurs concernés. À défaut, les projets risquent de s'enliser ou de provoquer des résistances durables. Ils rappellent que plus de 66 % des projets dépassent les budgets, prennent du retard ou échouent sur les fonctionnalités attendues (2016, p. 21). On observe que la fédéralisation a amené de nouveaux outils informatiques installés trop tôt, notamment un nouveau programme de gestion des appels (avec des fonctions non abouties, beaucoup de pannes ou bugs entravant le travail, des formations inadéquates ou incorrectes, etc.). Les calltakers ont subi l'immaturité de l'outil, regretté l'ancien et après une ronde de plaintes sans suite, se sont résignés. La nouvelle culture organisationnelle fédérale n'a pas pu faire ses preuves et a malheureusement implanté une mauvaise image dans ce contexte. Les outils ont mis du temps à s'améliorer et ne sont pas encore entièrement satisfaisant, certains acteurs relativisent ce fait.

> « Tu peux ouvrir de nouvelles fenêtres ». Genre, fenêtres équipe, fenêtres intervention. Et tu peux décocher un truc pour le mettre sur une page principale. Au début, ils avaient dit que ça marchait. [...] Et ce truc-là, ils avaient dit, c'est bien, c'est basé sur des trucs web, etc. On peut le faire. Je le faisais au début. Mais en fait, ça ne marche pas [...] Il ne faut pas le faire. Pourquoi est-ce qu'au début du programme, on nous a dit que ça marchait ? (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 101)

> Les pannes deviennent excessivement rares. Ça arrive encore, mais avec les anciens logiciels ça existait aussi avant dans la même proportion. Donc, finalement, le système parfait n'existe pas, sans bug, sans arrêt, ça n'existera jamais, il faut en être conscient, et à partir du moment où tu l'acceptes, tu passes à l'étape suivante où tu peux te demander, mais qu'est-ce que le système m'amène de plus qu'avant. (Acteur M, Annexe 03 - Collecte de données, p. 259)

De même, le nouvel outil de gestion des heures et congé est très mal vécu par les calltakers travaillant en horaire 12/24/12/48, puisqu'il convertit cet horaire en horaire administratif pour lequel le programme a été développé. La direction reconnaît qu'il existe des incertitudes (compteurs inexacts, disparition d'heures, import de *PersoPoint* incorrect, etc.) et veillera à ce que le programme soit corrigé, mais en attendant les calltakers ne comprennent pas pourquoi garder un tel outil qui est de toute façon inadapté à leur horaire (le personnel en horaire administratif ne se plaint pas). Les calltakers se sentent minoritaires, non considérés, ils ont un poids négligeable dans l'organisation. Ils sont de ce fait négligés à leurs yeux, en particulier pour ce qui concerne les facilités administratives dont ils devraient être nantis de la même manière que leurs collègues de même niveau statutaire des autres services.

> Ah bah c'était vachement plus simple avant avec un tableau Excel. [...] ça devait prendre 10 fois moins de temps à nos personnels administratifs et on te faisait ton compte. [...] C'était d'une simplicité sans nom. Maintenant je trouve ça complètement aberrant que pour un service aussi particulier que le nôtre, on nous mette au même stade que les autres. Donc à partir du moment où on est un petit peu différent des

> autres fonctionnaires fédéraux, et je pense que ce programme-là n'est pas tout à nous. Faudrait avoir quelque chose d'un peu plus simple. Et regarde on est le 20 janvier et nos heures ne sont toujours pas là donc on ne sait techniquement plus prendre congé. (Acteur D, Annexe 03 - Collecte de données, p. 65)

Les données qualitatives modélisées indiquent 86,6% (23,3%+30%+33,3%) des niveaux 1 à 3 associés au sondage sur le programme de gestion des heures et prise de congé, ce qui confirme les résultats des entretiens qualitatifs sur ce point.

La culture organisationnelle des centrales semble négligée par l'autorité fédérale, pourtant cette culture joue un double rôle de stabilisation (elle donne du sens et de la continuité), et de protection (elle freine les ruptures trop abruptes) dans le changement organisationnel. Schein montre que les changements les plus profonds – ceux qui touchent à la stratégie, la structure ou les valeurs fondamentales – peuvent produire des effets identitaires déstabilisants, surtout s'ils ne sont pas accompagnés ou justifiés par des mécanismes de reconnaissance ou de participation (Schein, 1987, cité Vandangeon-Derumez, 2024, p 461). Autissier & Moutot (2016, p. 18) complète cette idée en soulignant que ne pas tenir compte du besoin d'accompagnement, d'explication, de formation et de pilotage, est l'une des causes majeures d'échec des projets. Dès lors, l'absence de travail sur la culture existante, combinée à une logique de changement purement top-down, peut produire une rupture symbolique dans l'organisation : les individus perdent leurs repères, ne se reconnaissent plus dans les nouvelles orientations, et peuvent se retirer symboliquement du collectif. Schein rappelle que ces changements affectent en profondeur l'engagement professionnel (Schein, 1987, cité Vandangeon-Derumez, 2024, p 461), tandis qu'Autissier & Moutot (2016, p. 21) insiste sur l'importance de définir des leviers concrets de communication, de formation et de participation pour éviter de s'enliser et éviter l'effet tunnel. Ce qui est bien en place à la centrale Z.

> Il va y avoir une communication, des réunions, des PV de réunion qui seront basculés vers les opérateurs. Il va y avoir des formations. [...] Mais surtout, ils devront retourner vers les opérateurs pour expliquer tous les changements. Donc moi, c'est quasi impossible qu'un opérateur ne soit pas au courant. Donc il faut qu'il y ait ce suivi toujours en cascade. D'abord, la hiérarchie par les chefs d'équipe et puis par les opérateurs et on s'assure que tout le monde a la communication pour la formation. Tout est mis en place pour l'information. Donc il y a vraiment de la transparence. C'est vraiment une manière de fonctionner ici à XXXX. Tout le monde doit être au courant du tout (Acteur L, Annexe 03 - Collecte de données, p. 245)

Les acteurs interrogés émettent diverses frustrations concernant leurs conditions de travail, notamment celles en relation avec les changements introduits par la fédéralisation. Par exemple, la hiérarchie éloignée multiplie les mises à ce jour de procédures, et reste sourde aux plaintes des calltakers concernant l'augmentation de leur charge de travail, en partie à cause du support du numéro d'appel 1733. Elle impose aussi un programme de gestion des heures inadapté à un horaire de garde comme cité plus haut, pour ne citer que ces exemples.

> Il y a de nouvelles procédures et tout ça fait que des fois, on accumule, et on se dit wouaw. Au final, avec l'envie et la motivation, ça roule et ça avance quand même, mais il y a des jours aussi, des fois, qu'on se dit qu'une semaine sans mise à jour, ce

> serait cool [...] Après les procédures augmentent aussi, mais ce sont plutôt les mises à jour qui dérangent le plus, car c'est régulier qu'il y ait quelque chose qui vienne s'implanter dans une procédure ou la modifier et ça, ce n'est pas évident. Il faut perpétuellement se mettre à jour. (Acteur Q, Annexe 03 - Collecte de données, p. 336)
>
> Et que je prends l'exemple du 1733, ça part dans tous les sens. Il n'y a pas un PMG qui travaille de la même manière. On se fait engueuler par les requérants qui n'ont pas les infos, par les médecins qui travaillent. Et nous, on est au milieu, on ne peut rien dire, et on doit essayer de garder belle figure devant tout le monde. (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 178)
>
> En fait, ça te met dans un état d'esprit avec le 1733, où tu te dis, putain, là, tu te demandes vraiment ce que tu fous là. Tu commences ta journée [...] tu te dis, j'en ai ras le bol, c'est n'importe quoi. Et dans ces appels-là, tu peux avoir un appel 112, qui va demander vraiment toute ton attention, et tu n'es peut-être pas, franchement, t'es au tapis. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 103)

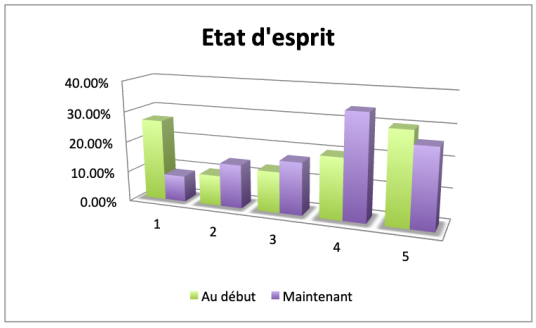
Les chiffres très généraux ci-dessous[55] montrent le nombre moyen d'appels entrants par opérateur, toutes centrales confondues wallonnes et flamandes, ce qui rend impossible l'appréciation d'une centrale en particulier et donne une image macro difficilement exploitable.

Table 7 Charge de travail moyenne par garde - Janvier 2025

Janvier 2025	Moyenne d'appels par garde					
	Jour			Nuit		
	112	1733	Générale	112	1733	Générale
Semaine	79,68	8,88	88,56	42,72	13,44	49,44
Week-end	62,4	79,8	142,2	42,6	17,4	51,3

Des chiffres similaires sont disponibles en fin de garde et ont été extraits régulièrement à la centrale de Mons. Ils montrent une moyenne (par opérateur) en semaine de 100 appels en garde de jour et 60 la nuit, et le week-end de 150 appels en garde de jour contre 90 la nuit.

Avant l'arrivée des nouveaux outils, le calltaker recevait régulièrement ses statistiques d'appels par 12h, % Interventions / appels, Taux "Sans suite", Temps de Traitement, % Courses inutiles, % SMUR Tardif, % SMUR, % Mal défini (cf. Annexe 01 11.2 Qualité du travail). A présent, ce relevé n'est plus transmis, ce qui laisse l'agent dans l'incertitude concernant la qualité de son travail, ne lui permet plus de se situer par rapport à la moyenne ni par rapport à d'autres centrales, et met en péril son ressenti quant à ses propres performances. La non transparence de ces statistiques attise les tensions entre centrales.



Malgré cela, l'état d'esprit des acteurs est en général très positif, et peut même être qualifié sur une échelle de 1 à 5, comme impliqué voire très

[55] Chiffres internes recueillis de manière informelle

engagé. L'Etat d'esprit à l'entrée en service reflète le caractère stressant de la fonction qui migre au fil du temps vers une stabilité plutôt positive, malgré les effets secondaires dont quelques exemples sont cités avant, qui affectent visiblement le confort de certains acteurs.

Au communal, les acteurs qui ont connu cette époque décrivent une identité professionnelle très fusionnelle, orientée service sans aucune ambiguïté. L'environnement pompiers pouvait être très dur, avec un comportement « brut de fonderie », mais loyal et sans arrière-pensée. Le manque de formalisme entrainant une responsabilisation des actes, et une reconnaissance immédiate du travail effectué. Il est à noter cependant que la simplicité du travail d'alors n'est pas à comparer avec le travail actuel qui a évolué et est plus complexe qu'avant. Par exemple, les préposés pouvaient envoyer une ambulance dans la plupart des cas sans se tromper puisqu'il n'y avait pas ou peu de PIT ni de SMUR comme aujourd'hui, moins de niveaux de gravité et donc moins de procédures, etc. Quant au 1733, il n'est arrivé qu'en 2012, juste avant la mise en œuvre de la fédéralisation, on sait que la charge de travail est très élevée quand le 1733 est ouvert, c'est à dire les samedi, dimanche, jours fériés, et en semaine dès 18h30 à 8h du matin. Les appels arrivent sans interruption et amènent une charge de travail non urgente très élevée. Enfin, sous la tutelle communale, le questionnement était plus simple, et le territoire limité, alors qu'aujourd'hui l'*overflow* amène des difficultés de traitement d'appels en provenance des autres provinces, et les rappels étaient rémunérés (du moins à Mons), ce qui rendaient quasiment nulles les situations de sous-effectif.

La culture organisationnelle structure en profondeur le rapport au travail, elle influence la manière dont les individus interprètent leurs conditions de travail, leurs relations hiérarchiques, ou encore leur marge de manœuvre. Ainsi, une organisation qui valorise l'implication collective, la transparence et la reconnaissance créera une culture où les conditions psychosociales et organisationnelles sont vécues positivement. À l'inverse, une culture ancrée dans le contrôle, la méfiance ou la hiérarchie stricte produira des conditions de travail marquées par la standardisation des résultats, la perte d'autonomie, et le désengagement.

> Il y a des statistiques qui tombent parce qu'un jour, il est revenu en réunion. je ne sais pas s'ils surveillent, s'ils n'ont que ça à faire, entre guillemets, ce serait triste. Un jour, il en a rigolé parce qu'il a été contacté par Bruxelles parce qu'il y avait un opérateur « qui est là et qui n'est pas là ». C'était moi quand je suis en réunion, je me logge quand ils ne sont pas assez en salle, sauf que je n'ouvre pas mon NACA, donc ma téléphonie, mon nom apparaît dans le logiciel, mais que je ne reçois pas d'appel, ainsi s'ils ont besoin d'un renfort ça va vite (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 51)

> Moi, je suis très suspicieuse, maintenant, quand ils mettent des choses en place. Parce que c'est jamais à notre avantage. Non, jamais. Et c'est ça que moi, maintenant, quand tout ça arrive, je me dis que ça cache encore un truc. Quoi ? Je ne sais pas. Ça va encore nous tomber dessus, mais voilà. Mais je ne suis pas du tout fonctionnaire (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 197)

Schein insiste également sur le rôle fondamental du leadership dans la création, la transmission et la transformation de la culture. Ce sont les choix des fondateurs, des dirigeants ou des managers de proximité qui vont façonner les routines, les valeurs implicites et les

systèmes de reconnaissance. Il identifie plusieurs mécanismes puissants par lesquels les dirigeants imposent ou diffusent une culture : l'attention portée à certains événements, la gestion des crises, les critères de recrutement, la manière de sanctionner ou de récompenser (Schein, cité dans Vandangeon-Derumez, 2017, pp. 462–463).

> Depuis le moment que les gens s'inscrivent au premier examen via le SELOR, ou travaillerpour.be, avec examens éliminatoires, qui n'ont dans le fond rien à voir avec la fonction, je suis mitigée. C'est ouvert à tout le monde, ça sélectionne, et puis après il y a de tout. Moi, par exemple comme j'étais contractuelle, un jour on m'a dit « si tu veux être statutaire à l'État, tu dois passer les examens ». Mais j'ai mis 7 ans pour réussir un examen pour une fonction que j'exerçais depuis des années, et ça c'est inadmissible ! J'ai sollicité l'aide de tout le monde, de la direction, même plus haut, et on nous a dit, tout simplement, non on n'a aucun pouvoir là-dessus. (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 318)

Que ce soit avant, ou après a fédéralisation, la plupart des acteurs interrogés voient dans leur métier une grande valorisation dans leur rôle de premier maillon de la chaîne de secours et d'aide aux citoyens. Certains parlent de la réalisation d'un rêve d'enfant, qui ne pouvant se matérialiser en *homme du feu* pour diverses raisons, se concrétise néanmoins dans leur poste actuel, même si c'est parfois pour aider simplement une vieille dame. L'adrénaline dégagée sur un appel plus stressant apporte également son lot de satisfaction.

Un des seuls points négatifs de la fonction fréquemment mentionné, concerne la charge mentale induite par des appels difficiles « Parce que dans les 4 là, y en a déjà une qui va pleurer dans sa voiture après les gardes alors. Je ne sais pas d'où ils sortent les nouveaux » (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 147). Le manque d'encadrement psychologique est regretté par plusieurs acteurs, tout en spécifiant que « une personne de confiance n'est pas un psy » (Acteur A, Annexe 03 - Collecte de données, p. 18). Un suivi psychologique externe a aidé sans honte plusieurs acteurs. On note que le SPF intérieur est en partenariat avec POBOS (Service public fédéral Intérieur, *POBOS)*, aide psychologique et juridique, cette information ne semble pas largement répandue parmi le personnel des CU. Cependant, les personnes interrogées ne semblent pas toutes convaincues de l'adéquation du support psychologique, approché par exemple lors d'une session d'information sur les acteurs de bien-être.

> Quand on dit qu'on est en souffrance, enfin je lui dis : « mais vous entendez tous les mots, surmenage, etc., toutes les difficultés qu'on a, c'est pénible, on en a marre, on est fatigué, on a besoin de soutien, il faut qu'on fasse quelque chose pour nous ». Et là, tu sais ce qu'elle répond ? « Ouais mais bon, c'est pas ma priorité ». Voilà donc ça, ça m'a vraiment mis un froid : « C'est pas ma priorité ». (Acteur E, Annexe 03 - Collecte de données, p. 86)

Pour conclure, peu d'acteurs des centrales X ou Y montrent encore clairement l'identité fusionnelle qui ressortait au communal excepté dans la centrale Z. Plusieurs d'entre eux dégagent une identité professionnelle de retrait, avec une perte de sens, qui pousse ces personnes à consulter régulièrement les postes disponibles en vue d'une future mobilité, et à s'intéresser aux avantages que les fonctionnaires d'un même grade ont par rapport à celui d'opérateur 112.

D’autres acteurs développent une identité affinitaire ou négociatrice selon leur adhésion plus formelle à l’organisation ou selon leurs compétences qu’ils peuvent mettre à profit pour améliorer l’encadrement. La fonction supplémentaire de coaching n’est pas toujours bien accueillie, car très énergivore, non rémunérée et peu reconnue. La direction fédérale encourage cependant le mentorat, sans décrire précisément les avantages et inconvénients de ces initiatives. On s’interroge alors sur la charge de travail des préposés, puisqu’un *coach* délaisse forcément ses fonctions d’opérateurs aux dépend de ses collègues. C’est sans doute là que l’*overflow* et la supra provincialité entrent en jeu, ces éléments ayant avec leurs propres avantages et inconvénients.

5.4 Régulations sociales et identité professionnelle

Plusieurs calltakers expriment un sentiment de perte de contrôle sur leur travail, évoquant notamment des décisions prises "d’en haut", des procédures imposées sans concertation, ou encore inadaptées au terrain. Ces propos reflètent une identité professionnelle fragilisée par les formes actuelles de socialisation au travail induite par la fédéralisation des CU 112. Or, cette identité non figée se construit dans l’expérience concrète de l’activité, mais aussi dans les marges de manœuvre que l’individu peut conserver ou négocier.

La centralisation du pouvoir, lorsqu’elle s’intensifie, tend à réduire ces espaces d’appropriation subjective du métier. Les calltakers interrogés disent parfois ne plus se reconnaître dans ce qu’ils font, ni dans ce que la direction attend d’eux, ce qui peut montrer une rupture dans le processus de socialisation professionnelle, lorsque les représentations initiales du métier (souvent liées à la proximité, à l’autonomie, ou à l’utilité sociale) sont mises en crise par des modes de pilotage de plus en plus impersonnels (Bordiec, 2018, p. 117-121).

> Maintenant, on devient des robots, on doit être calqué sur les procédures, alors que ce n'est pas du tout l'essence de notre métier. On est là pour aider et sauver les gens, il y a un feeling, il y a un sens humain. Et on ne peut pas juger notre travail sur : « Attention, t'as mis trois secondes et demie pour décrocher, c'est deux secondes » (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 178)

> Ben, j'ai l'impression qu'ils pensent qu'on est quand même des petits robots et qu'il n'y a pas trop d'humains derrière et qu'ils ne se rendent pas compte de la charge, en quelque sorte émotionnelle de notre travail parce que ben, on n'entend pas beaucoup de choses gaies (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p.288)

L’identité professionnelle, dans cette perspective, se construit au croisement entre les valeurs incorporées, les pratiques réelles, et la reconnaissance symbolique. Mais la centralisation, en imposant des formes standardisées de gestion et en limitant les apports d’expérience, peut déstabiliser ces trois piliers. Pour Bordiec, « apprendre à être un individu » dans le travail, c’est aussi apprendre à composer avec des normes collectives, des hiérarchies, des rôles plus ou moins ajustés à soi (Bordiec, S., 2018, p. 121). Quand ces normes sont fixées sans prise en compte des réalités de terrain, l’engagement identitaire s’effrite.

Enfin, plusieurs témoignages illustrent cette tension entre engagement et retrait : certains agents adoptent des stratégies d'adaptation ou de contournement, d'autres se désengagent ou expriment une fatigue éthique. Cela confirme que l'identité professionnelle n'est pas un état mais un processus dynamique, soumis aux reconfigurations organisationnelles, aux contraintes structurelles et aux capacités subjectives de résistance ou d'adhésion (Bordiec, S., 2018, p. 124)

Le degré d'implication de l'individu au travers des régulations sociales mesure la position exprimée par les différents acteurs des centrales fédéralisées par rapport aux régulations de contrôle, autonome, conjointe, et disjointe décrites par Reynaud et Mainhagu. Ces centrales étant décrites comme fonctionnant de manière différente malgré la fédéralisation statutaire qui les considère égales sur papier. Dans le chapitre consacré à la culture organisationnelle les différents managements locaux dans les centrales X, Y et Z sont classifiés comme amical, autoritaire et bienveillant. Malgré cela, tous les acteurs interrogés accusent une perception d'autonomie et de liberté, justifiée différemment selon la centrale.

L'absence de management à la centrale X place le curseur des régulations sociales vers la régulation disjointe. En effet, Mainhagu (2016) parle de régulation disjointe quand les 2 règles (contrôle et autonome) existent en parallèle, chacune des parties étant satisfaite de son fonctionnement, n'est pas demandeuse de négociation. Les acteurs souhaitent garder leur autonomie, sans forcément divulguer leur manière de faire aux autres, même horizontalement, puisque les buts de l'organisation sont atteints. Avec ses travaux Mainhagu étudie la durabilité de la régulation disjointe (Mainhagu, S., 2016).

> Je prends mon autonomie, je ne leur laisse pas [...] Je m'adapte aux changements, mais je choisirai toujours d'utiliser la manière qui me semblera la plus correcte pour moi et qui me convient le mieux à moi, pour faire mon travail [...] Alors, j'ai moins de liberté d'action si je suis ce qu'on me demande de suivre aujourd'hui. Par contre, je prends mes libertés d'action, comme je les prenais auparavant. Et donc je ne fais pas ce que le ministère nous demande de faire aujourd'hui. Et je ne m'en cacherai jamais. Je reste décisionnaire de ce que je fais, de ce que je décide. Si j'ai pris la décision, je prendrai la décision et j'assumerai mes responsabilités et les conséquences qui pourraient en découler. (Acteur A, Annexe 03 - Collecte de données, p. 9)

> On a de moins en moins d'autonomie et je pense que tout est contrôlé et quand on contourne, c'est toujours réfléchi. (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 48)

> J'ai encore la possibilité de contrôler mon travail et donc, dans un sens, je garde une certaine autonomie dans le travail. Tant qu'on ne nous dit rien, ça va (Acteur E, Annexe 03 - Collecte de données, p. 80)

> Aujourd'hui, je continue à faire comme avant parce que je revendique mon autonomie parce que j'ai été formé, parce que je sais de quoi je parle, parce que je suis sûr de mes envois, parce que je fais mon travail en mon âme et conscience et je n'ai pas besoin qu'on me dise quoi faire, en fait. Ou alors je retourne en doublette. *Moi je veux bien*

> *retourner en formation. En plus si c'est sur Moodle, je les ferai de mon domicile*. C'est parfait. (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 140)

Le management autoritaire de la centrale Y, qualifié d'autoritaire (décisionnaire, faible accessibilité) montre un mélange de régulations de contrôle et autonome. Les acteurs respectent les règles imposées avec plus ou moins de bonne volonté pour éviter les problèmes avec la hiérarchie locale, mais s'octroient le droit de travailler en bon père de famille dès que le besoin s'en fait sentir, ils s'estiment capables de justifier leurs décisions auprès de la hiérarchie si nécessaire. Cette tendance est plus marquée chez les acteurs aguerris qui critiquent les derniers calltaker arrivés car selon eux, « ils ne réfléchissent plus ».

> Je pense que certaines centrales ont eu beaucoup de liberté. Et que maintenant, les gens du fédéral sont dessus comme un chien sur un os. Après, est-ce que c'est mieux ? C'est pas mieux ? (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 53)

> Je continue à travailler comme on m'a appris de travailler. Et selon moi, c'est la meilleure manière. On a une expertise de terrain. Encore une fois, notre métier n'est pas... Ce n'est pas un métier commun [...] Je n'ai plus de contrôle. Je suis obligée de me fondre dans un moule et je ne dois plus travailler comme moi je le sens. Certes, il y a toujours des contraintes et ça, je suis complètement d'accord, il y a des procédures à respecter et je suis d'accord, mais j'en reviens encore, notre métier, il faut une fibre, il faut... Si je fais ce qu'on m'impose, j'aurais moins de contrôle. Du coup, je n'applique pas forcément parce que pour moi, c'est pas... Je ne peux pas travailler comme ça. (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 185-187)

> Les gens pensent plus à se couvrir, ils ne prennent pas d'initiatives ... Je pense que le dialogue est plus difficile avec lui. Par exemple, si il a décidé un truc, il a décidé. T'auras beau essayer d'argumenter comme tu veux, personne ne le fera changer d'avis. En plus, c'est vrai que quand t'arrives à XXXX, il dit, moi c'est lieutenant et c'est vous. Je veux bien qu'on soit sous ses ordres, mais théoriquement on n'est pas pompier, on n'en a rien à foutre [...] À la rigueur, avant, tu prenais une note de service, tu la lisais, tu dis, « Oui, c'est logique. » On appliquait "que" la logique avec le bon sens, ça suffisait. Maintenant, tu ouvres un truc, et c'est parfois illogique. C'est plus difficile à retenir et à accepter. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 93-98)

Le middle management de la centrale Z s'applique à expliquer toutes les règles et procédures, et pourquoi elles sont mises à jour, la communication est très forte et permet l'adaptabilité des travailleurs aux changements décidés par la direction. Malgré que les régulations de contrôle typiques aux organisations de type bureaucratique soient bien implantées et acceptées par les travailleurs, ces derniers ont droit à la parole et déclarent ouvertement leurs positions par rapport aux règles. L'encadrement très présent dont le management est qualifié de bienveillant (communicatif, transparent) introduit une atmosphère sereine par rapport aux régulations sociales qu'on peut qualifier de conjointes dans ce cas, les tenants et aboutissants sont clairement établis, l'efficacité et la cohérence sont assurées

> Ce que je retiens depuis que je suis ici et je pense que la volonté de la direction, même si c'est très bureaucrate, comme on dit, il y a beaucoup de procédures, beaucoup de choses, je pense que leur volonté, c'est de quand même nous laisser une certaine autonomie malgré tout, mais d'avoir cet encadrement. (Acteur L, Annexe 03 - Collecte de données, p. 253)

> La liberté d'action a diminué, mais on en a quand même encore un peu au niveau de l'appel, oui. On n'a pas tout le temps des situations exceptionnelles, ça reste rare mais il y a des fois où on écoute notre instinct et tant pis, c'est comme ça. (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 285)

> Le manuel fait ce qu'il peut et c'est déjà pas mal. Mais ce côté feeling et bon père de famille, ce sont les 10 % restants. Je pense qu'on n'adhèrera jamais à 100 % aux règles, qui nous sont communiquées, parce que c'est un métier humain (Acteur O, Annexe 03 - Collecte de données, p. 305)

> On a moins de liberté, mais c'est pas plus mal parce que, encore une fois, la population évolue, les règles évoluent, et je pense que tout ça est aussi fait pour nous protéger ... le fait d'avoir un manuel, avec des règles, avec des procédures et tout ça, c'est comme je dis toujours, si on suit absolument tout, qu'on connaît bien ces procédures, on ne risque rien. Et nous, on est très bien défendus, en plus (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 323)

> Les opérateurs ont quand même de la liberté, dans le respect du travail et des procédures à appliquer. On a moins de contrôle sur notre manière de travailler parce qu'on est dans l'obligation de suivre et de respecter les procédures qui sont en vigueur. De plus puisqu'il y a plus de procédures et plus de règles. Certains ont l'impression de devenir des machines (Acteur Q, Annexe 03 - Collecte de données, p. 339)

Les trois centrales analysées s'expriment de manière commune sur l'évolution du savoir-faire et sur le profil des derniers calltakers recrutés. La hiérarchie semble s'attacher à inculquer une manière de travailler plus encadrée qu'auparavant, plus standardisée, via un recrutement et des formations différents. L'accélération du processus de recrutement et d'intégration comme mentionnée dans le masterplan est ressentie comme une baisse de qualité par les calltakers interrogés. Le comportement des nouveaux calltakers est plus fonctionnaire, basé sur leurs droits, et devoirs. On observe un glissement d'identités dites fusionnelles ou affinitaires (forte identification au collectif, sentiment d'appartenance à une mission ou une équipe) dans le cas des calltakers plus anciens, vers des formes négociatrices ou de retrait (individualisme, recherche d'opportunité) pour les calltakers plus nouveaux et donc pour le cadre futur.

> Ce sont plutôt les anciens qui refusent. Je pense que les nouveaux sont trop nouveaux pour pouvoir poser une résistante tu vois. Ils préfèrent sans doute appliquer pour éviter les emmerdes (Acteur A, Annexe 03 - Collecte de données, p. 12)

> Les nouveaux utilisent beaucoup le MBRM. Moi c'est plutôt rarement pour contrôler de temps en temps, si j'ai un doute sur un truc. ... Les nouveaux tu vois qu'ils sont plus dedans que nous parce que dans leur évaluation on leur demande « Est-ce que tu as

> bien appliqué le MBRM ». Mais il faut éviter d'envoyer un SMUR si on sent que l'appel est un peu plus léger, ça n'est pas dans le manuel. [...] s'ils ne comprennent le truc qu'à moitié, on dirait que ça ne leur pose pas de problème, tu vois. C'est genre, Ils raccrochent en disant, j'ai rien compris, mais j'envoie SMUR et ambulance parce que je n'ai rien compris, quoi. Mais ce n'est pas normal, tu ne peux pas faire ça. Niveau compétences, il faut qu'ils soient curieux et proactifs [...] Eux, on leur a donné les règles. Et s'ils sont encadrés par des gens qui disent qu'il faut respecter les règles, ils vont respecter les règles. Et personne ne leur dit de faire appel à leur bon sens (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p 92-96)

> Je parlais tout à l'heure de l'époque où j'étais en stage [...] C'était très dur pour moi au début, les stagiaires devaient encaisser quand même beaucoup, et mettre de côté un petit peu, leur amour propre, pour se dire bon maintenant on va survivre à ça, demain est un autre jour. Il y avait un équilibre entre les deux. Et aujourd'hui c'est peut-être tout l'inverse. On n'a pas envie d'être responsable du mal-être des gens et je pense que c'est une bonne chose. Mais on tombe déjà comme partout ailleurs dans un excès ou c'est à dire qu'on risque de ne plus pouvoir dire à quelqu'un, quoi que ce soit de négatif sur sa manière de travailler, sans que la personne s'en sente effondrée psychologiquement. (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 217)

Sainsaulieu (2019) distingue plusieurs formes d'identité au travail selon le mode de socialisation dominant. Un croisement entre la socialisation professionnelle (vue comme un processus d'apprentissage du travail dans sa dimension sociale et symbolique) et l'approche identitaire de Sainsaulieu permet de rendre compte de la manière dont les acteurs vivent et réagissent aux transformations structurelles telles que la centralisation. Là où certains agents disaient autrefois s'impliquer pleinement dans leur mission, notamment grâce à la confiance locale ou à l'autonomie dans l'action, la centralisation semble produire un effet de décrochage identitaire, notamment dans les centrales X et Y. Les agents doivent composer avec des règles standardisées, des objectifs imposés à distance, la perte de reconnaissance et la diminution de capacité d'adaptation locale.

Comme le montre Sainsaulieu (2019), ces contextes entraînent une reconfiguration des postures. Les identités négociatrices se traduisent par des ajustements pragmatiques, où l'individu cherche à préserver des marges de manœuvre dans un environnement contraint. Tandis que les identités de retrait témoignent d'un désengagement affectif, d'une diminution de la projection dans le métier, voire d'une perte de sens.

Les propos des acteurs des centrales X et Y qui affirment ne pas ou plus avoir voix au chapitre relèvent de cette dynamique. Ces positions peuvent être comprises comme des effets de la centralisation sur l'identité professionnelle, dans la mesure où l'organisation du travail ne permet plus aux individus de se reconnaître dans leur rôle, ni de négocier leur place au sein du collectif. En effet, plusieurs agents évoquent le fait que les décisions sont prises à distance, sans concertation, et imposées par des instances distantes. Ce ressenti d'impuissance face aux transformations imposées d'en haut est un indicateur fort d'une diminution de la latitude

décisionnelle, concept central du modèle de Karasek (Karasek 1979, cité dans Gintrac, 2010, p. 101), qui articule les contraintes de l'emploi et du pouvoir de décision de l'acteur. Selon ce modèle, plus les exigences du travail sont élevées et la marge de manœuvre faible, plus le stress ressenti est intense et potentiellement pathogène. En effet, opérateur 112 est un métier à hautes responsabilités s'agissant de cas d'urgence à traiter pour la vie d'autrui qui nécessite des prises de décisions rapides dont la standardisation des procédés doit tenir compte. La charge mentale est importée selon la sévérité des cas, qui même si elle est maîtrisée peu accumuler un mal-être dormant qui peut s'aggraver à tout moment.

> On vieillit mal ici. Il y a beaucoup de gens qui ont des problèmes sérieux de santé. La moitié de la centrale est hyper tendue. Ils prennent des cachetons pour le cœur, des cas d'AVC (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 149)

> Mon état d'esprit à la fin, je crois que j'étais en burn-out. De toute manière, j'avais été à la médecine du travail plusieurs fois à l'époque, et elle voulait me mettre en arrêt pour burn-out, et c'est moi qui ai refusé parce que je me suis dit que, de toute manière, que quand je recommencerais, il n'y a rien qui aurait de changé [...] Enfin, quand je compare avec maintenant, moi, j'ai congé ici 15 jours à Carnaval, 15 jours à Pâques, j'ai congé en juillet, j'ai congé en août, j'ai congé à Toussaint. Tous les congés scolaires, tu vois ! Et qu'ici, je me souviens, c'était toujours un stress, une angoisse de se dire, ah ben, tiens, ah oui, on va me donner congé, pas congé. (Acteur G, Annexe 03 - Collecte de données, p. 109-111)

> J'ai vraiment l'impression qu'on est des citrons qu'on presse, qu'on presse, qu'on presse. Faut pas s'étonner quand t'as des gens qui partent, des gens qui ne restent pas, des burn-out, des grands congés de maladie. Il faut se poser les bonnes questions à un moment donné (Acteur J, Annexe 03 - Collecte de données, p. 187)

> Dernièrement, il y a eu beaucoup d'absences qui ont duré entre deux mois et six mois. Chaque fois, il y avait des certificats et puis ils ne venaient plus. Je veux dire, la majorité des grandes absences, c'est lié à des burn-out, lié à des gens qui n'en peuvent plus. Là, on a tous notre côté privé aussi sur le côté, il n'y a pas que le boulot non plus (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 331)

À l'inverse des centrales X et Y, les collaborateurs de la centrale Z insistent sur la qualité de leurs managers qui sont présents, proches, et démontrent une écoute et une réactivité très appréciée, le tout en toute transparence. Les propos recueillis révèlent une atmosphère de confiance et de reconnaissance, rare dans un contexte général de centralisation. Les opérateurs s'y sentent globalement écoutés, respectés, et impliqués dans la mise en œuvre des changements. Le management local met un point d'honneur à préserver un lien humain et transparent avec les équipes, tout en assumant un rôle de médiation entre les décisions externes et leur application interne. Cette posture managériale crée une forme de cohérence organisationnelle, où les nouvelles procédures, même imposées par des instances supérieures, sont relayées avec sens, explication et justification. Ce travail d'interprétation favorise une acceptation plus fluide des transformations structurelles.

Dans ce contexte, l'identité professionnelle semble s'inscrire dans un modèle fusionnel, selon la typologie de Sainsaulieu (1996, cité dans Autissier, 2024, p. 80). L'ancrage dans le collectif est fort, nourri par des valeurs de solidarité, de loyauté et de confiance dans la hiérarchie immédiate. Les calltakers expriment un sentiment d'appartenance à un « nous » professionnel, construit non pas par le sommet stratégique, mais par la proximité et l'écoute du management local. Contrairement à d'autres centrales où l'on observe des signes de retrait ou de négociation identitaire, ici, le collectif renforce l'engagement individuel, et protège partiellement les agents des effets déstabilisants de la centralisation.

Ce cadre d'action s'accompagne également d'une préservation relative de la latitude décisionnelle du modèle de Karasek (Karasek, 1979, cité dans Gintrac, 2011, p. 101). Bien que les contraintes structurelles existent (nouvelles consignes, standardisation des pratiques), les agents peuvent s'appuyer sur leur encadrement direct pour faire entendre leurs contraintes et besoins. Ils ont le sentiment d'être consultés, ou du moins pris en compte, ce qui réduit le stress organisationnel et permet une appropriation constructive des changements.

Ainsi, l'équilibre entre les exigences de performance et le pouvoir d'agir est ici maintenu par des relais humains et symboliques, en particulier par un encadrement de proximité qui joue le rôle de tampon entre la direction éloignée et les réalités du terrain. Cette situation souligne que la centralisation n'a pas partout les mêmes effets, et que sa réception dépend fortement de la qualité des régulations intermédiaires et du type de culture professionnelle en place.

5.5 Conditions de travail

La notion de conditions de travail renvoie à l'ensemble des éléments qui structurent l'environnement dans lequel une activité professionnelle est exercée. Elles ne désignent donc pas uniquement les éléments techniques du poste, mais englobent l'ensemble des facteurs matériels, organisationnels, relationnels (psychosocial ou bien-être) et symboliques (évolution et reconnaissance) qui influencent le rapport au travail et la construction de l'identité professionnelle. Elle recouvre à la fois des dimensions objectives (horaires, lieu, équipement…) et subjectives (ressenti, reconnaissance, autonomie…), et joue un rôle central dans le bien-être, l'engagement et la santé des travailleurs (Ghram, 2019. p. 125). De mauvaises conditions de travail en général nuisent au bien-être des agents et peuvent provoquer une rupture du contrat social de l'agent avec son emploi[56].

Les acteurs de la centrale X mentionnent énormément de points négatifs concernant leurs conditions de travail, les acteurs de la centrale Y sont moins virulents mais restent insatisfaits tandis que les acteurs de la centrale Z au contraire prônent des conditions de travail au delà de toute espérance, les plaintes ou revendications sont quasi inexistantes dans leurs propos.

Concernant les conditions de travail physiques (locaux, ergonomie des fauteuils, casques, etc.), les acteurs de la centrale X relativisent, et sont obligés de relativiser les aspects bien-être. Ils parlent avec amusement et cynisme tout à la fois, en mettant toute leur énergie dans leur mission plutôt que dans les aspects matériels de leur bien-être personnel. L'altruisme

[56] « Rapport de réciprocité entre l'individu et l'organisation où les motivations individuelles et les pratiques organisationnelles » (Vandangeon-Derumez, 2017, p. 457)

nécessaire à l'accomplissement de leur travail semble s'accompagner d'un désintéressement de la détérioration de leur environnement de travail. On ressent une espèce de lassitude face au statu quo exprimé ci-dessous qu'ils attribuent à la centralisation et à l'éloignement du pouvoir :

> Au niveau des conditions, c'est statu quo. Notre bâtiment n'a pas évolué d'un pouce en 7 ans : Les toilettes sont toujours aussi sales. Il n'y a pas d'argent. Il y a toujours autant de poussière. On travaille toute l'année fenêtres ouvertes ou fermées parce qu'il n'y a pas de thermostat dans nos salles. Donc on ne sait pas gérer la température. C'est vétuste. [...] C'est de la poudre aux yeux. C'est comme tous les mails de bien-être qu'on reçoit, et au final, le bien-être, il n'est pas là. Le bien-être, ça commence par avoir une cuisine décente, un lieu de travail propre, et des toilettes qui sont propres. On vit dans un bâtiment qui est presque insalubre, et avant de commencer à parler de bien-être, on pourrait peut-être commencer par remettre l'église au milieu du village. (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 137)

Les remarques des acteurs de la centrale Y concernant les conditions de travail physiques sont similaires à celles de la centrale X. On entend plutôt du fatalisme voire du mécontentement sur les locaux trop exigus qui empêchent l'ajout de tables supplémentaires et limitent donc la taille des équipes. Le dernier recrutement massif d'opérateurs a l'effet pervers d'un sureffectif rapidement atteint à cause de la taille de la salle, provoquant la mise en congé forcée d'agents.

> Maintenant, nous sommes souvent à X aussi, parce qu'il y a X tables, donc on ne sait pas en mettre plus. [...] Tu dois avoir une pièce. Ici, nous, c'est impossible. On ne sait pas pousser les murs. Dans toutes les centrales, tu as une pièce où tu peux te pauser, pas chez nous. (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 52)

> Non, on ne mange pas à la cuisine. Les gens se préparent des trucs à la cuisine, mais viennent manger en salle sur la table du milieu. Donc. Même les experts viennent manger parfois à cette table. Normalement, on nous interdit de manger sur notre table de travail, faut aller au milieu. Ben, moi, je le fais quand même. [...] le problème, c'est qu'à la cuisine, t'es tout seul, c'est une personne à la fois parce que c'est beaucoup trop petit. A XXXX, on pouvait aller manger à 2, à 3. Donc, tu ne vas pas aller seul à la cuisine. Enfin, tu pourrais. À la rigueur il manque une salle de repos, tu vois, une vraie salle, où tu peux aller décompresser, oui, ce serait utile. Pour le café ça va, on en a gratuitement, alors qu'à XXXX il fallait l'acheter si mes souvenirs sont bons, alors qu'à Bruxelles, ils ont tous du café gratuit (rires). (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 97)

Les acteurs de la centrale Z, reconnaissent être chanceux par rapport à n'importe quel autre job où il n'est pas légion d'avoir un encadrement aussi réactif aux souhaits de ses travailleurs.

> C'est un tout nouveau bâtiment. Le seul inconvénient, c'est les fenêtres. Il n'y a pas d'aération. On ne sait pas ouvrir les fenêtres. Et la température est différente dans un bâtiment passif. Ce sont des détails. Mais sinon, on a de tout nouveaux locaux, on a de l'espace, une cuisine. Voilà, tout est neuf. Donc, on ne va pas se plaindre quoi. (Acteur O, Annexe 03 - Collecte de données, p. 304)

> Vous savez, je trouve qu'un boulot où on vous permet d'aller manger à la cuisine et qu'on met à disposition un fer à croque, un truc pour faire de la soupe, même si toutes ces choses ont été créées en interne, c'est bien plus vivable, bien plus familial,

> enthousiaste, ça donne envie, en fait, [...]. C'est des petites choses. Ça ne change pas la qualité de travail, mais ça change l'ambiance pour tout le monde. (Acteur P, Annexe 03 - Collecte de données, p. 321)

En ce qui concerne les conditions de travail temporelles comme les horaires et les pauses, on observe une unanimité presque totale concernant l'horaire de travail qui remporte une satisfaction élevée pour la plupart des acteurs interrogés quelle que soit la centrale dont ils dépendent. Selon eux, cet horaire continu de type 12/24/12/48, offre l'avantage d'une période de récupération d'un jour et demi plusieurs fois par semaine pour se remettre de la charge mentale occasionnée par les appels d'urgence, ainsi que de la fatigue physique occasionnée, ce temps libre permet de s'adonner à diverses tâches difficiles à réaliser en horaire de 8h (prendre rendez-vous, faire ses courses, avoir un autre boulot à côté, etc.). Il permet également le gain de primes à différentes hauteurs selon les heures de gardes (cf. chapitre 2.5.5 Comparaison) en plus des heures supplémentaires qui gonflent le pécule équivalent en congé. Dans le même temps, même si cet horaire est clairement annoncé lors du recrutement, il fait partie des éléments qui provoquent le départ de certains opérateurs qui s'y adaptent mal, ou acceptent difficilement que leur vie sociale soit perturbée par des absences le week-end, lors de fêtes, etc.

Pour les conditions de travail de type bien-être, on examine les éléments suivants : Tissu social, événements d'équipe (Team building, repas, …), prévention des risques psychosociaux, charge de travail, effectif. Ces éléments existent dans les trois centrales étudiées.

L'introduction des nouveaux programmes d'appel en 2022, ne permet plus à l'agent connecté d'accéder à statistiques personnelles (cf. Annexe 01 11.2 Qualité du travail), cependant en se basant sur le tableau ci-dessous, on note une baisse générale du nombre d'appel par jour[57].

Table 8 Nombre d'appels moyen de 2010 2018 2025

Jour	2010	2018	2025
Nombre d'appels	140	120	100

Malgré la diminution du nombre d'appels, les acteurs interrogés de la centrale X ressentent une charge de travail accrue, même si la surcharge apportée par le 1733 (surtout le samedi) supplante la distribution des appels de jour principalement couverts par le 112. Ce ressenti vient du fait du changement de type de décrochage qui se faisait auparavant sur base volontaire (tous les téléphones de la salle sonnaient en même temps, l'opérateur faisait sien la prise en charge de l'appelant). Aujourd'hui les appels sont distribués (les opérateurs se voient attribuer une série d'appels sélectionnés pour lui par le programme, suivant un algorithme non communiqué). Ce système de distribution est qualifié d'« équitable ».

> La charge de travail a considérablement augmenté, et s'est ressentie sur la dégradation du tissu social de la centrale, parce que les ambiances ont changé, les équipes ont changé et ça devient compliqué d'avoir... Pour moi, la quantité d'appels qui a

[57] Moyenne pour un opérateur de le centrale X

> augmenté et les quantités d'applications secondaires qui ont augmenté aussi, si on peut appeler ça comme ça.... Toutes les équipes ont perdu des gens. Moi, je les comprends hein ceux qui partent. Stress, travail, charge de travail. Plutôt surcharge de travail, parce que ce n'est pas une charge de travail. Charge de travail c'est avoir beaucoup de dossiers à faire sur ta journée. Ici, c'est devenu une centrale de facturation. Tu comprends ce que je veux dire ? C'est devenu une centrale bancaire. On fait de la facturation à tour de bras (Acteur H, Annexe 03 - Collecte de données, p. 132)

Avec la nouvelle distribution dite « équitable » des appels, la centrale Y reçoit plus d'appels qu'avant, la charge de travail plus importante est cependant bien accueillie. La montée en puissance vient principalement de l'*overflow*, pour les gardes de jour. Le nouveau programme implique divers effets pervers : les calltakers ne peuvent plus s'éloigner de leur poste trop longtemps, ils doivent théoriquement rester assis pendant 12h ; ils terminent en général une intervention par des actions résiduelles comme des contacts téléphoniques annexes, avant et la clôture du rapport. « Leurs » appels non décrochés sont alors déviés, ce qui affecte leurs statistiques personnelles (non communiquées) et affectent psychologiquement certains acteurs qui expriment un sentiment d'abandon de l'appelant s'il n'arrive pas à prendre la communication à temps.

> Donc refuser un appel, pour moi qui ai connu l'ancien système, c'est comme dire, débrouille-toi, crèves dans ta merde, et ça te pose un cas de conscience parce que tu ne sais pas où va l'appel. Donc, et à la fin, tu te dis, [...] c'est vraiment le bazarder, c'est un peu contre les valeurs de l'opérateur qui est là pour aider. (Acteur F, Annexe 03 - Collecte de données, p. 95)

> La charge de travail n'est pas la même. Ici avant, de minuit à 7 heures du matin, quand ils avaient un appel, c'était wouaw. J'en ai encore discuté il n'y a pas longtemps, une grosse nuit, c'était 10 fiches. Alors forcément, les gens déjà pouvaient se reposer... Moi, je préfère qu'elle augmente un petit peu que de passer des journées à papoter. Avant, t'avais moins de travail et les gens, ils blablataient, blablabla. Donc forcément, ils n'étaient plus concentrés sur leur travail, en fait. Là t'as pas le temps de discuter. [...] Moi, je pense que la charge de travail ici, c'est le bon compromis, en fait. C'est ni trop peu, ni trop (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 42)

> Dans les faits, ils sont tous beaucoup plus fatigués parce que la charge de travail étant répartie, ils vont avoir un appel toutes les 45 minutes pendant toute la nuit. À partir de là, ça veut dire que si même ils s'assoupissent ou s'ils ont envie de lire quelque chose, ils vont être suffisamment longtemps interrompus. Alors on pourrait dire que le travail d'opérateur c'est quand même de travailler, y compris la nuit. Mais ça a un impact qui est quantifiable sur ceux qui ont connu le changement. Ils sont plus fatigués parce qu'ils prennent le même volume d'appels mais répartis différemment. Ils sont dérangés plus souvent (Acteur K, Annexe 03 - Collecte de données, p. 220)

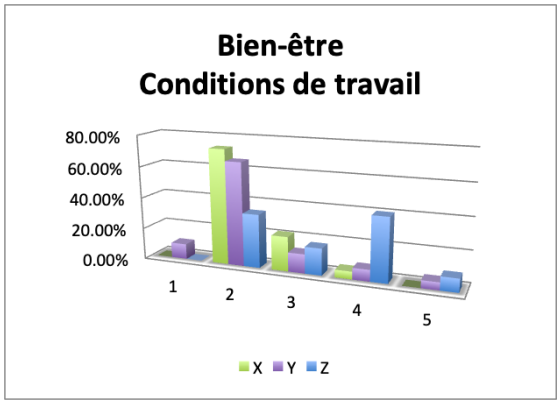
La centrale Z semble s'être organisée de manière à ce que tous les calltakers comprennent et respectent les règles informelles en place exposées par l'acteur L ci-dessous. Aucun des acteurs interrogés ne remet en cause la distribution des appels.

> Les appels qui sont dispatchés comme ça, je ne trouve pas ça négatif du tout. Ça équilibre, en fait, mais chez nous, tout le monde est obligé de décrocher, d'être en CT1. C'est une obligation. Ils ont interdiction d'être en CT2 ou CT3. Ce sont

> seulement l'opérateur radio ou le chef d'équipe, qui sont en 2 ou en 3. (Acteur L, Annexe 03 - Collecte de données, p. 241)[58]

Ce système de distribution des appels est apprécié de la hiérarchie éloignée qui considère que la charge de travail est ainsi répartie équitablement entre tous les opérateurs d'une centrale. L'activité est suivie au travers de statistiques, même si ces chiffres ne sont plus communiqués, les chiffres ne sont pas toujours exploités correctement comme remarqué précédemment et parfois mal interprété (un des buts inavouables de la hiérarchie serait de surveiller les opérateurs). Par exemple, il n'est pas correct d'évaluer la charge de travail des calltakers simplement sur un nombre d'appel. L'objectif de la direction en relation avec les centrales 122 et 100 semble être que tous les appels soient traités, autrement dit qu'aucun appel ne soit perdu, peu importe la sévérité des cas, ou l'effectif en salle, ou les conditions de travail des agents. Il n'empêche que la charge de travail se décline également en termes de sous-effectif, ou de gravité des appels, dans de bonnes conditions de travail, etc.

Comme on l'a remarqué dans le Master plan 2024 (cf. chapitre 2.4 Masterplan 2024 du SPF Intérieur, DG Sécurité civile) le bien-être est une préoccupation concrète qui s'inscrit dans la stratégie globale du SPF intérieur. Cette volonté se fait clairement ressentir à la centrale Z, on peut donc considérer qu'elle est correctement relayée par les niveaux de pouvoir intermédiaire de cette centrale. Les centrales X et Y ne ressentent pas la volonté de bien-être du SPF intérieur pour ses agents de la même manière que ceux de la centrale Z. Le suivi de la coordination managériale est différent entre les centrales, celui-ci étant personnifié, il y va de la volonté des acteurs intermédiaires de s'attribuer les tâches particulières qui tournent autour du bien-être des calltakers affectés à leur centrale. Certains d'entre eux manquent d'ailleurs à l'appel (à recruter, à remplacer, etc.), laissant les opérateurs non pas sans surveillance, mais avec un minimum de guidance. L'évolution des fonctions d'encadrement en général induit de nouvelles compétences qui dépassent les aspects d'autorité pure qui étaient suffisants dans une caserne sous tutelle communale. Il semble que cette facette du management soit différente dans les trois centrales étudiées, tenant en échec la verticalité de la ligne hiérarchique, et la transmission des valeurs de la direction, et du SPF intérieur en général, ce qui met à mal la culture de l'organisation, mais aussi la mise en place des changements imposés. La centrale Z en particulier exprime une bonne collaboration et une reconnaissance de la hiérarchie éloignée, ce qui n'est pas le cas des centrales X et Y.



> Il faut quand même reconnaître qu'ils savent ce qu'on fait. Franchement, que ce soit, je vais dire que ce soit interne à XXXX, avec qui je suis en contact quotidien. Ils nous respectent et ils nous écoutent quand même. Même s'ils ne savent pas changer les

[58] CTi ou i=1, 2, 3 est un statut de décrochage que le calltaker applique lui-même à son poste de travail. Le statut CT2 indique que les appels lui seront attribués seulement si tous les autres, en statut CT1 (1er décrocheur) sont occupés.

> choses, ils se rendent bien compte d'où on est. En plus ils sont soit joignables par téléphone ou ils sont de garde. On a quand même assez vite quelqu'un au bout du fil, quoi. Je peux vraiment dire qu'ils sont reconnaissants, respectueux et accessibles quoi (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 289)

> Il y a des procédures pour veiller au bien-être de l'opérateur, que ce soit pour manger à midi, pour les congés payés, pour les désiderata, pour les rotations pendant les fêtes, etc. Beaucoup de choses sont mises en place pour améliorer le bien-être. Il y a très très peu de gens qui partent. Ce sont tous des gens excessivement motivés, qui ont vraiment une volonté du service aux citoyens [...] j'admire quand même, y a XXXX ans que je suis là, c'est la 1ère fois qu'il y a un master plan dirigé comme tu l'as dit, vers le bien-être de l'opérateur. Même si tout n'est pas fait pour le bien-être (Acteur M, Annexe 03 - Collecte de données, p. 265-272)

On en déduit que les tensions organisationnelles ne sont pas en soi génératrices de mal-être, tant que les travailleurs disposent d'une certaine capacité à les réguler ou à y répondre. Ce n'est donc pas seulement la complexité du travail qui constitue le facteur de risque psychosocial, mais le déséquilibre entre les attentes organisationnelles et la possibilité d'agir. Dans cette logique, la centralisation du pouvoir apparaît comme un facteur aggravant si les décisions sont concentrées dans des sphères éloignées du terrain. Elle prive alors les agents d'une part de leur pouvoir d'agir, de leur autonomie, et donc de leur ressource identitaire.

Ce lien entre perte de latitude décisionnelle et fragilisation de l'identité professionnelle peut être lu à travers la typologie de Sainsaulieu, selon laquelle les formes d'engagement dans le travail dépendent des conditions d'interaction avec le management, et de la reconnaissance en général. Lorsque la centralisation réduit l'espace de négociation ou de reconnaissance, les travailleurs peuvent basculer d'une identité fusionnelle ou affinitaire vers une identité négociatrice ou de retrait (désengagement, isolement).

> Mais leur volonté, je pense que c'est avant tout l'humain quand même et le bien-être, même si ça paraît un peu lointain et ce qui est dommage, c'est que peut-être dans certaines centrales que les opérateurs n'ont pas toujours toutes les infos. Ils ne se rendent peut-être pas compte déjà de qui fait quoi dans leur propre centrale dans les bureaux, alors encore moins à la direction. (Acteur L, Annexe 03 - Collecte de données, p. 253).

Or, comme le souligne Karasek, un travail à fortes contraintes et faible pouvoir de décision est classé comme un emploi à fort stress, et est associé à des risques accrus pour la santé mentale et physique. Dans cette perspective, les situations décrites dans les entretiens, où l'on constate une multiplication des protocoles, une évaluation par l'autorité sur base de statistiques non partagées et une faible marge d'ajustement, correspondent à ce que Karasek qualifie d'emploi à fortes contraintes et faible autonomie, générateur de tensions non résolues (Karasek, 1979, cité dans Gintrac, 2010, p. 101). Ces situations affectent le sens du travail, la possibilité de s'y projeter et, in fine, la stabilité de l'identité professionnelle elle-même.

Comme l'ont souligné Brun et Dugas (2005), la reconnaissance est un élément fondamental de l'engagement professionnel et du bien-être au travail. Ils le déclinent au travers de quatre dimensions : existentielle, l'investissement personnel, la pratique, les résultats.

Comme déjà mentionné, la reconnaissance des résultats ou performance n'est plus aussi transparente qu'avant, puisque les opérateurs n'ont plus la possibilité de connaître leurs taux par eux-mêmes, ces statistiques étant détenues par la direction générale. Cependant, des encouragements ponctuels existent : Un opérateur a partagé un courriel de remerciement sur les incidents des tempêtes Ciara et Dennis de 2019, accompagné de statistiques (cf. Annexe 01 11.1 Tempête). Certaines personnes interrogées évoquent de façon amusée le fait d'avoir reçu des corbeilles de fruits pendant la période covid.

> J'ai jamais mangé autant de fruits de ma vie qu'à cette période-là, et des boissons, on a eu aussi beaucoup de boissons. J'ai failli être diabétique parce que à la fin, j'arrivais et je disais qu'il me faut ma bouteille 50 cl de coca tellement j'en buvais. Mais oui, c'est des gestes. Je ne dis pas qu'ils se sont mal pris mais c'était un bon geste du ministère (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 235)

> On entend la détresse des gens au quotidien et au quotidien. On nous demande de plus en plus de choses mais on ne nous dit pas c'est bien ce que vous faites les gars, continuez comme ça, vous avez vécu les inondations, vous avez vécu les attentats et des trucs comme ça. À un moment donné, ils pensent qu'il faut agir comme des fonctionnaires sans avoir le boulot qui se prête à être vraiment fonctionnaire. Aux inondations, on a quand même eu des PINS en cadeau. Je ne dis pas qu'on doit avoir des cadeaux. Non, non. Mais on a eu PINS, ce n'est pas top quoi. (Acteur N, Annexe 03 - Collecte de données, p. 288)

De même, la dimension existentielle semble peu élevée, étant donné que les acteurs ne s'estiment pas avoir été sollicités ou très peu, ni écoutés concernant les changements imposés, il s'en suit une résignation silencieuse et un désinvestissement personnel dans toutes les initiatives en provenance de la hiérarchie éloignée. La communication avec le management se limite à l'évaluation trimestrielle et à celle de fin d'année, sauf sollicitation volontaire, même si certains chefs de service ou de salle mentionnent garder un œil sur la posture des agents en salle à l'issue d'un appel difficile, la dimension existentielle est alors mesurée en direct par l'encadrement proche des calltakers ou par les collègues au sein de leur équipe.

La vision originelle du travailleur, ce qu'il est prêt à exécuter pour satisfaire son désir de bien faire au travail, peut au fil du temps s'effriter pour différentes raisons. Exemples : la non reconnaissance des efforts réalisés ; l'essoufflement des sacrifices et efforts consentis par rapport aux idéaux de départ ; la distance qui peut se produire entre la position du travail dans l'organisation et les autres groupes. Ceci est décrit sous le terme de désengagement (Fillieule, O. 2009). Le désengagement pourrait ne pas être définitif et correspondre à des moments de répit (Alter, N., 2003). Le flot de répit et non répit pouvant être noyé dans le groupe et donc être plus ou moins visible. De façon individuelle, un acteur peut se montrer investi, tout en s'opposant aux règles.

La dimension de l'investissement personnel rejoint les dimensions précédentes en ce sens que la qualité du travail est mesurée par des statistiques et ne sera appréciée qu'après coup, tandis que les bonnes pratiques développées par certaines personnes ne sont pas toujours partagées et ne peuvent donc pas bénéficier d'une reconnaissance adéquate. Au niveau pratique, la

reconnaissance du savoir-faire du travailleur peut être compromise par une déshumanisation de métier introduite par les nouveaux outils et règles de travail.

Les responsabilités des calltakers restent néanmoins élevées, car le programme à disposition ne décidera jamais à leur place. L'outil de gestion des appels est une aide à la décision et non une règle.

> Un numéro. On n'est pas considéré. S'il y avait un peu de considération, tous les opérateurs seraient niveau B déjà. C'est un boulot de niveau B parce que c'est décisionnel. Et lors de la présentation de son master plan la directrice a fait tellement d'éloges que les prochains recrutements ne seront plus statutaires (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p.54)

> *Calltaker.* Je n'aime pas du tout ce mot-là. Je déteste ce mot-là, parce que je ne suis pas un calltaker. Demandez une fois à un policier dans les CIC s'il est calltaker, il répondra non je suis dispatcher. Et ça, c'est une différence. Et il est payé comme un dispatcher policier même si ce mot n'apparaît nulle part dans la législation, après c'est souvent préposé, opérateur neutre, centraliste… On ne sait même pas comment on nous appelle. [...] Au niveau appartenance, nous sommes le seul service de la sécurité civile qui n'a pas d'uniforme. On te demande de représenter le 112 lors d'évènements, pourquoi tu n'as pas une tenue ? C'était quand même plus class, tu avais une appartenance. Et non, ici, maintenant, c'est des vrais civils, c'est dommage (Acteur C, Annexe 03 - Collecte de données, p. 38-55)

6 Degré de transférabilité

Stake (1995, cité dans Moriceau 2019, p. 289) parle d'étude de cas intrinsèque lorsque le terrain abordé est atypique, comme pour les centrales 112 belges. Dans ce cas, « l'intérêt de la recherche qualitative est la particularisation, non la généralisation. » (Moriceau, 2019, p.290)

Le secteur très spécifique étudié ne permet pas de tirer de conclusions globales en réponse à la question posée. Cependant, on peut s'interroger sur les différences notées localement, c'est à dire entre les centrales observées X, Y et Z, sensées avoir les mêmes caractéristiques. Une transférabilité de l'analyse aux autres centrales du pays est possible étant donné que le sondage qualitatif effectué en ligne montre une tendance alignée sur plusieurs points (cf. Annexe 03 2 Données quantitatives) même si l'enquête n'est restée disponible que sept jours, elle recueille des formulaires de sept centrales sur neuf sur un total de 32 participations, et indique donc un intérêt des calltakers sur le sujet.

A l'issue de cette étude sur les trois centrales X, Y et Z, et d'une vision périphérique sur d'autres centrales, il ressort que les objectifs stratégiques de la direction concernant les centrales 112 rencontrent des difficultés à se mettre en place partout dans le pays. Il serait intéressant d'élargir la recherche aux autres centrales pour appréhender ce fait.

7 Conclusions

La fédéralisation des centrales 112 constitue un terrain fertile en observations, que ce soit sur le glissement des fonctions de management local vers une voie hiérarchique ascendante, ou du fait de la standardisation progressive de tous les procédés, ou de l'évolution des conditions de

travail ou encore d'autres sujets non développés dans le présent document qui émergent des entretiens.

Après un recul de plus de dix ans sur la fin du statut communal des centrales, on aurait pu s'attendre à une situation fédéralisée cohérente et stable, bien qu'aucune organisation ne puisse se satisfaire d'un état figé dans le temps et soit plutôt en perpétuelle recherche de position stratégique à adopter pour rester compétitive que ce soit d'un point de vue technologique, logistique ou de marché.

Les trois centrales observées montrent une situation différente sur plusieurs points, malgré qu'elles fassent maintenant parties d'un tout, c'est à dire la centrale d'urgence wallonne pour ne pas dire la centrale 112 belge. Ces différences peuvent provenir d'erreurs dans le processus de rationalisation ou d'un détachement trop important de la réalité dans la réflexion stratégique de la fédéralisation, comme l'indique Mintzberg qui insiste sur une stratégie flexible à adopter et capable de s'adapter à un environnement en évolution. A ce jour, deux centrales n'ont toujours pas atteint le niveau de la troisième, cela se reflète sur leur culture organisationnelle avec un glissement des identités vers des formes négociatrices ou de retrait, tandis que les acteurs de la centrale Z attestent majoritairement d'identités fusionnelles ou affinitaires, ils ont une grande confiance dans la hiérarchie. La centrale Z se présente comme un modèle de réussite de la fédéralisation.

Malgré qu'aucun agent ne se sente foncièrement fonctionnaire, ils restent majoritairement très attachés à leur mission qu'elle soit passée du communal au fédéral. Cependant on note un désengagement accru des collègues des centrales X et Y, qui soulignent une mauvaise organisation de leur métier, qu'ils incombent aux décideurs qui leur semblent trop éloignés de leurs préoccupations quotidiennes. Un fossé se creuse de plus en plus entre la satisfaction personnelle du métier qui reste inlassablement haute pour ceux qui s'estiment en plein accord avec leur vocation d'aide à la personne, et le bien-être au travail. Ce dernier ne semble pas être une préoccupation de la hiérarchie éloignée selon les acteurs des centrales X et Y qui pointent du doigt une inadéquation entre leurs besoins et les initiatives de la direction. Les agents des centrales X et Y sont clairement demandeurs d'amélioration tout en ne se sentant pas écoutés par la hiérarchie, ils se sentent isolés voire différents des collègues des autres centrales, ce qui attise une certaine résistance au processus de fédéralisation qu'ils rendent responsable de leur mal-être. Pour stigmatiser cela il s'instaure majoritairement des régulations sociales disjointes dans la centrale X, de contrôle et autonome dans la centrale Y et conjointe dans la centrale Z.

Les supposés dysfonctionnements des centrales l'une par rapport à l'autre, entretiennent les tensions entre centrales. Qui a raison, on ne sait pas, la réponse dépend de la continuation harmonieuse du processus de fédéralisation et du support du management intermédiaire à cet effet. La transparence mise en place par la centrale Z favorise manifestement la conduite du changement, ses gestionnaires se positionnant en super calltakers prêts à aider sa population d'opérateurs 112…

Opérateurs 112, quelle est votre urgence ?

8 Bibliographie

Abrial, S., & Louvel, S. (2011). Chapitre 4. Analyser les entretiens. Dans *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives* (pp. 65–81). Presses universitaires de Grenoble. https://doi.org/10.3917/pug.abria.2011.01.0065.

Administration communale de Mons. (s.d.). *Statut pécuniaire*. Consulté le 10 avril 2025 sur https://transparencia.be/request/789/response/1082/attach/5/03%20statut%20pecunaire.pdf

Alter, N. (2003). 5. Régulation sociale et **déficit de régulation**. Dans : Gilbert de Terssac éd., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements* (pp. 77-88). Paris: La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0077

A.S.T.R.I.D. (2023). *Contrat de gestion 2023–2027*. Consulté le 16 mars 2025 sur https://www.astrid.be/sites/public/files/2023-11/fr_cg2023_astrid_def_fr_02.06.2023_v7.3.1_final_signe.pdf

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). Pourquoi faire de la conduite du changement ? Dans *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (pp. 7–30). Dunod. https://shs.cairn.info/methode-de-conduite-du-changement--9782100754014-page-7?lang=fr

Barabel, M. (2017). IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles. Dans S. Charreire Petit & I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management* (p. 129-150). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0129

Barlatier, P. (2018). Les études de cas. Dans F. Chevalier, M. Cloutier & N. Mitev (dir.), *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126–139). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126

Belgique. (1937, 2 octobre). *Loi du 2 octobre 1937 portant le statut des agents de l'État*. Moniteur belge. Consulté le 20 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1937/10/02/1937100201/moniteur

Belgique. (1958, 8 avril). *Loi modifiant la loi du 10 mars 1925 organique de l'assistance publique*. Moniteur belge. Consulté le 12 avril 2025 sur https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1958/04/08/1958040801/moniteur

Belgique. (1963, 31 décembre). *Loi sur la protection civile*. Moniteur belge. https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1963/12/31/1963123106/moniteur

Belgique. (1964). *Loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente*. Moniteur belge, 25 juillet 1964. Consulté le 14 février sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1964/07/08/2006000610/moniteur

Belgique. (1965). *Arrêté royal du 2 avril 1965 déterminant les modalités d'organisation de l'aide médicale urgente et portant désignation des communes comme centres du système d'appel unifié*. Moniteur belge. Consulté le 24 mars 2025 sur https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=fr&sum_date=2025-05-12&pd_search=2011-06-21&numac_search=2011000360&page=2

Belgique. (1971). *Arrêté royal du 6 mai 1971 fixant les types de règlements communaux relatifs à l'organisation des services communaux d'incendie*. Moniteur belge, 19 juin 1971. Consulté le 20 mai 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1971/05/06/1971050603/moniteur

Belgique. (1996, 4 août). *Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail – Article 32sexies*. Moniteur belge. Consulté le 17 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1996/08/04/1996012650/moniteur

Belgique. (1998). *Arrêté ministériel du 26 mai 1998 relatif au recrutement et à la prise en charge du personnel des centres du système d'appel unifié*. Moniteur belge, 10 juillet 1998. Consulté le 14 février sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/1997/09/17/1997000727/moniteur

Belgique. (1998). *Loi du 8 juin 1998 relative aux radiocommunications des services de secours et de sécurité*. Moniteur belge. Consulté le 27 mars 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1998/06/08/1998000389/moniteur

Belgique. (1998, 22 février). *Loi portant des dispositions sociales*. Moniteur belge, 3 mars 1998. Consulté le 16 mars 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1998/02/22/1998021087/moniteur

Belgique. (2000, 14 décembre). *Loi fixant certains aspects de l'aménagement du temps de travail dans le secteur public*. Moniteur belge. Consulté le 16 avril sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2000/12/14/2000002134/moniteur

Belgique. (2003). *Arrêté royal du 10 février 2003 relatif à la responsabilité des membres du personnel des services de police*. Moniteur belge, 16 septembre 2004. Consulté le 20 mai 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=fr&sum_date=2001-08-21&lg_txt=F&numac_search=2001000819

Belgique. (2004). *Arrêté royal du 1er septembre 2004 établissant la traduction officielle en langue allemande de la loi du 10 février 2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques*. Moniteur belge, 16 septembre 2004. Consulté le 20 mai 2025 sur *http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2004/09/01/2004000485/moniteur*

Belgique. (2006). *Arrêté royal du 16 mars 2006 relatif à l'assistance en justice des membres du personnel de certains services publics et à l'indemnisation des dommages aux biens encourus par eux*. Moniteur belge, 28 mars 2006. Consulté le 20 mai 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2006/03/16/2006002031/moniteur

Belgique. (2007, 15 mai). *Loi relative à la sécurité civile*. Moniteur belge, 31 juillet 2007. Consulté le 16 mars 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2007/05/15/2007000663/moniteur

Belgique. (2011). *Loi du 29 avril 2011 créant les centres 112 et l'Agence 112*. Moniteur belge, 24 mai 2011. Consulté le 14 février 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2011/04/29/2011000308/moniteur

Belgique. (2011, 12 octobre). *Arrêté royal instituant le transfert des membres du personnel en service dans les centres du système d'appel unifié vers le SPF Intérieur*. Moniteur belge. Consulté le 29 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2011/10/12/2011000672/moniteur

Belgique. (2011, 17 octobre). *Arrêté royal relatif aux centres 112 et à l'Agence 112*. Moniteur belge. Consulté le 15 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2011/10/17/2011000681/moniteur

Belgique. (2012). *Arrêté royal du 29 août 2012 modifiant : 1° l'arrêté royal du 12 octobre 2011 portant le détachement ou la mise à disposition des membres du personnel en service dans les centres du système d'appel unifié vers le SPF Intérieur, 2° l'arrêté royal du 12 octobre 2011 portant le détachement des sapeurs-pompiers professionnels du personnel en service dans les centres du système d'appel unifié vers le SPF Intérieur, 3°*

l'arrêté royal du 12 octobre 2011 instituant le transfert des membres du personnel en service dans les centres du système d'appel unifié vers le SPF Intérieur, 4° l'arrêté royal du 17 octobre 2011 relatif aux centres 112 et à l'agence 112. Moniteur belge, 19 septembre 2012. Consulté 20 mai 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2012/08/29/2012000575/moniteur

Belgique. (2017, 13 juillet). *Arrêté royal fixant les allocations et indemnités des membres du personnel de la fonction publique fédéral.* Moniteur belge. Consulté le 20 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2017/07/13/2017040352/moniteur

Belgique. (2019, 22 mai). *Arrêté royal relatif à la planification d'urgence et la gestion de situations d'urgence à l'échelon communal et provincial et au rôle des bourgmestres et des gouverneurs de province en cas d'événements et de situations de crise nécessitant une coordination ou une gestion à l'échelon national*. Moniteur belge. Consulté le 20 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2019/05/22/2019013001/moniteur

Belgique. (2022, 23 octobre). *Arrêté royal portant des dispositions diverses relatives à la sélection des agents de l'État et aux examens linguistiques*. Moniteur belge. Consulté le 16 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2022/10/23/2022042605/moniteur

Belgique. (2024, 24 mai). *Arrêté ministériel fixant la liste des métiers en pénurie de main-d'œuvre qualifiée*. Moniteur belge. Consulté le 15 avril 2025 sur http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/arrete/2024/05/24/2024203674/moniteur

Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations* (Éd. Poche). Points Éditions.

Bernoux, P. (2010). *Sociologie du changement : Dans les entreprises et les organisations* (Éd. Poche). Éditions du Seuil.

Bordiec, S. (2018). Chapitre 8. La socialisation professionnelle : quand la vie devient plus sérieuse. *La fabrique sociale des jeunes : Socialisations et institutions* (p. 115-131). De Boeck Supérieur. https://shs.cairn.info/la-fabrique-sociale-des-jeunes--9782807316959-page-115?lang=fr.

Bosilo, B. (2010). *Emergency : Aide médicale urgente belge = Belgische medische urgentiedienst* (Éd. B2 Production). Ramegnies-Chin : B2 Production.

Boué, M., Chaput, J., Congy, J., Mullner, P., & Wicky, L. (2023). Adopter une démarche éthique tout au long de la recherche qualitative en santé. Dans *Les recherches qualitatives en santé* (2e éd., pp. 84–110). Armand Colin. https://stm.cairn.info/les-recherches-qualitatives-en-sante--9782200631970-page-84?lang=fr

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, . 30(2), 79-88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079.

Chambre des représentants de Belgique. (2011, 13 janvier). *Projet de loi créant les centres 112 et l'agence 112* (DOC 53 1015/001). Consulté le 5 mai 2025 sur https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/53/1015/53K1015001.pdf

Château Terrisse, P., Codello, P., Béji-Bécheur, A., Jougleux, M., Chevrier, S., & Vandangeon-Derumez, I. (2016). Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention. *La Revue des Sciences de Gestion, 277*(1), 45–56. https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045

Comité international de la Croix-Rouge de Belgique. (1864). *Convention de Genève du 22 août 1864 pour l'amélioration du sort des militaires blessés dans les armées en campagne*. Consulté le 16 mars 2025 sur https://ihl-databases.icrc.org/assets/treaties/120-DIH-GC-1864-FR.pdf

Conseil des Communautés européennes. (1991, 29 juillet). *Décision 91/396/CEE relative à la création d'un numéro d'appel d'urgence unique européen*. *Journal officiel des Communautés européennes, L 217*, 31–32. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A31991D0396

Conseil des ministres. (2017, 31 mars). *Compte rendu du Conseil des ministres – Création du numéro 1722 pour les appels non urgents*. Gouvernement fédéral belge. https://www.belgium.be/fr/actualites/2017/conseil_des_ministres_du_31_mars_2017

Conseil national du travail. (1971, 24 mai). *Convention collective de travail n°5 concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises – Article 7*. https://cnt-nar.be/sites/default/files/documents/CCT-COORD/cct-005.pdf

Delforge, C. (2025). *Enquête CU 112* [Formulaire Google Forms non publié]. https://docs.google.com/forms/d/1Ukq56ih_yYIshlyYn60ogn6saN6t5UEQ-8sL7JmW0zo

Dubar, C. (2010). 3. La crise des identités professionnelles. *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation* (p. 95-128). Presses Universitaires de France. https://shs.cairn.info/la-crise-des-identites--9782130583653-page-95?lang=fr.

Dunant, H. (2011). *Un souvenir de Solférino*. Genève : Comité international de la Croix-Rouge. Consulté le 13 mars 2025 sur https://www.icrc.org/sites/default/files/external/doc/fr/assets/files/publications/icrc-001-0361.pdf

Fillieule, O. (2009). Désengagement. Dans : Olivier Fillieule éd., Dictionnaire des mouvements sociaux (pp. 180-188). Paris : Presses de Sciences Po. https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2009.01.0180

Ghram, R. (2019). Conditions de travail. Dans G. Valléry, M. Bobillier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés (2e éd., p. 124-127). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0124.

Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. Management & Avenir, 41(1), 89-106. https://doi.org/10.3917/mav.041.0089.

Girard, T. (2011). La théorie du pourrissement. *Pratiques*, (53), 73–77. Consulté le 15 mai 2025 sur https://pratiques.fr/IMG/pdf/53-la_the_orie_du_pourrissement.pdf

Gournay, B. (2021). Michel Crozier. *Le phénomène bureaucratique* (1963). *Revue française de science politique, HS1*, 63–71. https://doi.org/10.3917/rfsp.hs1.0063

Mainhagu, S. (2016). Travailler ensemble sans être d'accord. La régulation disjointe comme modalité de fonctionnement durable des organisations. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *20*(3), 62–71. https://doi.org/10.7202/1051307ar

Mintzberg, H. (2024). Chapitre 16. Intention et émergence du changement. Dans D. Autissier, I. Vandangeon, A. Vas et K. Johnson Conduite du changement : concepts-clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs (3e éd., p. 139-145). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2024.01.0139.

Moriceau, J.-L. (2019). Chapitre 22. Peut-on généraliser ? Dans J. Moriceau et R. Soparnot *Recherche qualitative en sciences sociales : S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (p. 289-293). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0289.

Parlement européen & Conseil de l'Union européenne. (2003, 4 novembre). *Directive 2003/88/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*. *Journal officiel de l'Union européenne, L 299*, 9–19. Consulté le 20 avril 2025 sur http://data.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj

Perrin, N. (2005). La méthode inductive, un outil pertinent pour une formation par la recherche ? Quelques enjeux pour la mémoire professionnelle. *Formation et pratiques d'enseignement en questions, (2)*, 125–137. Consulté le 25 avril 2025 sur https://www.revuedeshep.ch/pdf/vol-2/2004-2-perrin.pdf

Pichault, F., & Nizet, J. (2024). Henry Mintzberg – Des configurations organisationnelles aux conventions de GRH. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard & E. Oiry (dir.), *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines* (pp. 293–313). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01.0293.

Police fédérale belge. (2023, février). *Travailler dans un CIC : un travail d'équipe varié présentant un intérêt social*. https://www.police.be/5998/fr/actualites/travailler-dans-un-cic-un-travail-dequipe-varie-presentant-un-interet-social

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie, 29*(1), 5–18. http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_1_2475

Rondeau, K., & Paillé, P. (2016). L'analyse qualitative pas à pas : gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative. *Recherches qualitatives, 35*(1), 4–28. https://doi.org/10.7202/1084494ar

Sainsaulieu, R. (2019). Chapitre 6. Hiérarchie, pouvoir, autorité. L'identité au travail. (p. 373 -399). Presses de Sciences Po. https://shs.cairn.info/l-identite-au-travail--9782724624502-page-373?lang=fr.

Sainsaulieu, R. (2024). Chapitre 8. Le changement par l'identité. Dans D. Autissier, I. Vandangeon, A. Vas et K. Johnson *Conduite du changement : concepts-clés - 3e éd. : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (3e éd., p. 78-82). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2024.01.0078.

Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. (2024, 9 janvier). *1733 pour le médecin de garde*. Consulté le 30 mars 2025 sur

https://www.health.belgium.be/fr/sante/organisation-des-soins-de-sante/aide-medicale-urgente/services-de-garde

Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and leadership : A Dynamic View*, San Francisco, CA: Jossey-Bass

Schelings, C. (2021). *Cahier méthodologique : Questionnaire, étude de cas, entretien individuel, focus group et observation in situ.* Consulté le 25 avril 2025 sur https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/256381/4/Cahier%20m%C3%A9thodologique%20C.%20Schelings%202021.pdf

Sécurité civile - SPF Intérieur. (2024, 11 janvier). *Présentation du Masterplan NCU [Vidéo privée, réunion CMJ]*. Noodcentrales 112/101. Document interne non publié, intranet 112.

Sénat de Belgique. (2014). *Question écrite n° 6-672*. Consulté le 15 mars 2025 sur https://www.senate.be/www/?LANG=fr&LEG=6&MIval=Vragen%2FSchriftelijkeVraag&NR=672

Service Public Fédéral Intérieur. (s.d.). *Organigramme*. Consulté le 20 octobre 2024 sur https://www.ibz.be/fr/notre-culture-dentreprise/notre-spf/organigramme

Service Public Fédéral Intérieur. (2014, 1er mars). *Règlement de travail SPF Intérieur : Partie temps de travail pour les centres d'appels urgents*. Consulté le 28 novembre 2024 sur https://www.securitecivile.be/sites/default/files/2014-03-01r_rtt_adaptation_temps_travail.pdf

Service Public Fédéral Intérieur. (2022). *Plan stratégique 2022-2024*. Bruxelles : SPF Intérieur. Consulté le 10 octobre 2024 sur https://ibz.be/fr/presse/plan-strategique-2022-2024

Service Public Fédéral Intérieur. (2022). *Procès-verbal du Comité de concertation de base – CU 112 Mons (séance du 21 avril 2022)* [Document interne non publié].

Service public fédéral Intérieur. (2025). *Statistiques : Emploi et effectifs*. Infocentre. Consulté le 10 mai 2025 sur https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/spf-interieur

Service public fédéral Intérieur. (2022, 5 mai). *Centrale d'urgence Hainaut : Un nouveau système pour une meilleure prise en charge des situations d'urgence !* Direction générale Sécurité civile. Consulté le 25 février 2025 sur

https://www.securitecivile.be/fr/presse/centrale-durgence-hainaut-un-nouveau-systeme-pour-une-meilleure-prise-en-charge-des

Service public fédéral Intérieur, *POBOS – Programme d'aide aux membres du personnel (EAP)*, s.d., page intranet non publiée

Service Public Fédéral Santé publique. (2024). *Données phares dans les soins de santé : Préparation et réponses aux situations de crises (Blikvanger 03 – FR)*. Bruxelles : SPF Santé publique. Consulté le 25 mars 2025 sur https://www.health.belgium.be/fr/blikvanger-03-donnees-phares-dans-les-soins-de-sante

Service Public Fédéral Santé publique. (2025, 16 avril). Circulaire sur l'implémentation du MBRM version 6.0 [Document interne non publié]

Service Public Fédéral Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement. (s.d.). *Manuel belge de la régulation médicale* (5e éd.). Consulté le 1er décembre 2024 sur https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/protocoles_112_fr_0.pdf

Service Public Fédéral Stratégie et Appui (SPF BOSA). (2024). *Chiffres de la fonction publique fédérale*. Consulté le 24 avril 2025 sur https://bosa.belgium.be/fr/themes/soutien-strategique/chiffres-de-la-fonction-publique-federale

Soparnot, R. (2012). Chapitre 2. L'organisation des fonctions : les structures d'entreprise. Organisation et gestion de l'entreprise - 2e édition (p. 45-72). Dunod. https://shs.cairn.info/organisation-et-gestion-de-l-entreprise--9782100582808-page-45?lang=fr

Statbel. (2024). *Emplois vacants – Données trimestrielles*. Consulté le 20 avril 2025 sur https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants#panel-11

Statbel. (2024). *Structure de la population*. Consulté le 20 mai 2025 sur https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population

Union des Villes et Communes de Wallonie. (2024, 1er septembre). *Les services d'incendie et de secours*. https://www.uvcw.be/incendie/focus/art-2356

Union européenne. (2003). *Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail*. *Journal officiel de l'Union européenne, L 299*, 9–19. Consulté le 29 novembre 2024 sur https://eur-lex.europa.eu

Union européenne. (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (Règlement général sur la protection des données, RGPD)*. *Journal officiel de l'Union européenne, L 119*, 1–88. Consulté le 7 novembre 2024 sur http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/2016-05-04

Valette, P. (2013). La mort en urgence. Dans *Éthique de l'urgence, urgence de l'éthique* (pp. 123–136). Presses Universitaires de France. https://shs.cairn.info/ethique-de-l-urgence-urgence-de-l-ethique--9782130618812-page-123?lang=fr

Vandangeon-Derumez, I. (2017). XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle. Dans S. Charreire Petit et I. Huault *Les Grands Auteurs en Management* (p. 453-471). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0453.

Vansevenant, D. (2024, 19 mars). *Paragon – BeGeo 2024*. Présentation au congrès BeGeo, Bruxelles. Consulté le 5 mai 2025 sur https://ngi.be/wp-content/uploads/2024/02/T2-PM420240319-Paragon-Begeo.pdf

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**