Les sapeurs-pompiers un grand corps malade ? La fin des secours “ gratuits ” pour tous en 13 minutes : problématique et enjeux de l’engagement volontaire et de la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés

Christophe Reniaud

▶ **To cite this version:**

Christophe Reniaud. Les sapeurs-pompiers un grand corps malade ? La fin des secours “ gratuits ” pour tous en 13 minutes : problématique et enjeux de l’engagement volontaire et de la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés. Sociologie. Université de Lyon, 2021. Français. NNT : 2021LYSE2037 . tel-03483132

HAL Id: tel-03483132
https://theses.hal.science/tel-03483132

Submitted on 16 Dec 2021

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

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

N° d'ordre NNT : 2021LYSE2037

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 483
Sciences Sociales

Discipline : Socio Anthropologie

Soutenue publiquement le 15 septembre 2021, par :

Christophe RENIAUD

Les sapeurs-pompiers : un grand corps malade ?
La fin des secours « gratuits » pour tous en 13 minutes.

Problématique et enjeux de l'engagement volontaire et de la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés.

Devant le jury composé de :

Bruno MILLY, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Président
Roland PFEFFERKORN, Professeur des universités émérite, Université de Strasbourg, Rapporteur
Fabienne HANIQUE, Professeure des universités, Université de Paris, Rapportrice
Emmanuelle LECLERQ, Professeure des universités, Université de Reims Champagne Ardenne, Examinatrice
Hugues DEREGNAUCOURT, Expert, Centre Départemental d'Incendie et de Secours de l'Ain, Examinateur
Frédéric PIGNAUD, Expert, Centre Départemental d'Incendie et de Secours de l'Ain, Examinateur
Gilles HERREROS , Professeur émérite des universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification** » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales

Université de Lyon

Ecole doctorale 483 : Sciences sociales

Les sapeurs-pompiers : un grand corps malade ?

La fin des secours « gratuits » pour tous en 13 minutes

Problématiques et enjeux de l'engagement volontaire et de la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés

Thèse de doctorat en sociologie

Présentée et soutenue publiquement par **Christophe Reniaud** le : 15.09.2021

Unité de recherche : Centre Max Weber (UMR 5283)

Sous la direction de Gilles Herreros, professeur de sociologie émérite, Université Lyon 2, Centre Max Weber (UMR 5283)

Membres du Jury :

HUGUES DEREGNAUCOURT, Expert, Contrôleur Général, DDSIS 01

FABIENNE HANIQUE, Rapportrice, professeure de sociologie, Université de Paris

GILLES HERREROS, Directeur de thèse, professeur de sociologie émérite, Université Lyon 2

EMMANUELLE LECLERCQ, Suffragant, professeure de sociologie, Université de Reims

BRUNO MILLY, Président du jury, professeur de sociologie, Université Lyon 2

ROLAND PFEFFERKORN, Rapporteur, professeur de sociologie, Université de Strasbourg

FREDERIC PIGNAUD, Expert, Colonel, DDSIS 71

Remerciements :

Je remercie mes parents pour l'éducation qu'ils m'ont transmise et pour m'avoir permis de développer la curiosité et la confiance nécessaire pour aller au bout de mes projets.

Je remercie Marie, Jules, Félix et Eliot, pour leurs regards bienveillants sur mes travaux et leur soutien sans faille durant ces longues années d'études.

Merci à mes relectrices et relecteurs : Marie, Loïc, Cécile, Olivier, Hugues, Marc, Adrien, et Gilles.

En me faisant confiance, vous m'avez fait un don précieux. Un don qui transcende et qui oblige.

SOMMAIRE

Résumé 5

Préambule : un sapeur-pompier chez les sociologues, sur la trace de Jean Gustave Padioleau. 8

Introduction : Approche de l'hybridisme républicain, chez les sapeurs-pompiers 16

Première partie : Présentation du terrain et de la recherche 34

1. Evolution et structuration de l'organisation des sapeurs-pompiers : de l'entre-aide à l'émergence de l'hybridisme 35
2. Quel avenir pour le système de sécurité civile français et la gratuité des secours en treize minutes, en situation de crise financière ? 63
3. Faire une thèse dans son milieu professionnel : un poste d'observation atypique et singulier … vers une sociologie incarnée ? 86
4. Présentation de la démarche de recherche-action mise en œuvre 112

Deuxième partie : L'engagement de sapeur-pompier et l'hybridisme républicain 131

1. Récit d'une méconnaissance collective de la place du volontariat dans la distribution des secours 133
2. Pompiers : simples techniciens du risque ou groupe professionnel ? 160
3. Le volontariat sapeur-pompier, engagement citoyen ou travail précaire ? 180
4. Les effets de la salarisation sur la profession 204
5. Particularité de l'hybridisme républicain 216

Troisième partie : Les difficultés managériales de l'hybridisme républicain et les perspectives d'action 241

1. Des relations volontaires / salariés tendues 242
2. Perspectives pour un management tenable en organisation hybride 288

Conclusion : un grand corps qui se recompose 356

Postface : Retour d'un apprenti sociologue sur dix années de travaux réflexifs 371

Bibliographie 376

Glossaire 385

Annexe I : organisation formelle de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers aujourd'hui. 399

Annexe II : Inventaire des textes législatifs et réglementaires étudiés relatifs aux sapeurs-pompiers et en particulier ceux relatifs aux sapeurs-pompiers volontaires 405

Table des matières 415

Résumé

A travers l'étude de l'organisation des sapeurs-pompiers en France, qui est constituée à 80 % de sapeurs-pompiers volontaires et à 20 % de sapeurs-pompiers salariés, cette thèse s'intéresse à l'originalité de l'hybridisme républicain comme modèle alternatif d'organisation d'un service public. Elle s'appuie sur la méthodologie de la recherche-action, de l'expérience-enquête et esquisse les contours d'une sociologie incarnée. Elle met en évidence que si l'organisation hybride des sapeurs-pompiers permet de produire un service public qui donne satisfaction à la population et aux élus, celle-ci souffre de son hyper-complexité, de son invisibilité et de l'invisibilité des enjeux de sa pérennisation pour la société. En concurrence avec le système capitaliste éprouvé tout au long du XX^{ème} siècle, connu de tous, d'abord plus simple à manager et diffusé internationalement, elle a du mal à s'imposer en tant qu'innovation organisationnelle et elle est menacée par ce que l'on peut nommer, à la suite de Jean Gustave Padioleau, un « réformisme pervers ». A travers cette thèse, nous étayons l'hypothèse que l'organisation hybride ne se résume pas à une solution provisoire par défaut, par manque de moyens financiers pour salarier tout le monde, mais comme une solution organisationnelle adaptée, qui répond à la fois aux enjeux contemporains de sécurité civile et à un besoin d'engagement et de reconnaissance sociale des citoyens. Nous défendons l'idée que l'organisation hybride pourrait être étendue à de nombreux services publics en difficulté … partout où le salariat atteint ses limites face à l'ampleur des besoins sociaux exprimés et où seul le bénévolat ne peut suffire.

Mots clés : Sociologie du travail et de l'activité / Expérience-enquête / Recherche-action / Pompiers et Sapeurs-pompiers / Sécurité Civile / Service Départementaux d'Incendie et de Secours / Hybridisme / Salariat / Volontariat / Bénévolat / Sociologie des organisations / Sociologie des Professions

Are firefighters a dysfunctional corps?

Issues and concerns for voluntary commitment and for cooperation between voluntary firefighters and professional firefighters for the future of emergency service distribution in France.

Abstract

Through the study of the firefighter organisation, which is made up of 80 % voluntary firefighters and 20 % professional firefighters, this thesis look into the originality of republican hybridism as an alternative method of providing public service. This study is based on the method of action research and participant observation. It highlights the fact that, even though the hybrid organisation of firefighters provides a public service which gives satisfaction to the population, it suffers from its managerial complexity, its invisibility and the invisibility of its sustainable issues in society. In competition with the well-know, easier to manage, well-established, twentieth century capitalist system, the hybrid organization struggle to prevail as an organisational innovation and it existence is threatened by perverse politicar reform. Throughout my thesis, I support the hypothesis that the hybrid organisation is not just a provisional default solution to lack of financial means, but is rather an adapted organisational solution responding to both the contemporary issues of civil defence and a need of commitment and social recognition. I support the hypothesis that the hybrid organisation could be extended to many public services in distress : the police, the national gendarmerie, the hospitals, education … wherever wage employment limits are insufficient regarding the extent of ever-increasing social needs for which voluntary work alone will not suffice.

Keywords: Sociology of work / Participant observation / Action research / Fire fighter and voluntary fire fighter / Civil security / Fire service and rescue / Hybridism / Volunteer work / Charity work / Sociology of organisation / Sociology of Profession

Préambule : un sapeur-pompier chez les sociologues, sur la trace de Jean Gustave Padioleau[1]

Animateur professionnel, dans le domaine de l'enfance jeunesse et ne faisant pas partie d'une famille de sapeurs-pompiers, rien ne me prédestinait a priori à devenir commandant de sapeur-pompier professionnel, ni doctorant en sociologie.

J'ai été initié à la sociologie des organisations dans le cadre de ma formation professionnelle au D.E.D.P.A.D (Diplôme d'Etat de Directeur de Projets d'Animation et de Développement) suivie de 2004 à 2006. Je me suis passionné pour cette discipline à la lecture de *La sociologie des organisations*[2], de Philippe Bernoux puis de *L'acteur et le système*[3] de Michel Crozier et Erhard Friedberg. Ces deux ouvrages m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la collectivité territoriale qui m'employait alors : les stratégies des acteurs qui s'y opéraient, ainsi que le rapport entre les comportements et le système d'organisation. L'analyse stratégique m'est alors apparue comme un révélateur très pertinent des faces cachées de l'organisation. Par la suite, j'ai dévoré l'ouvrage de Michel Liu : *Fondement et pratique de la recherche action*[4], qui m'a permis de me rendre compte que tout au long de mon parcours de formation d'animateur professionnel, j'avais également été initié, sans m'en rendre compte, à la démarche de recherche-action lewinienne. La démarche est plébiscitée, sans y être explicitement nommée, par l'éducation populaire, auprès de laquelle je me suis formé aux métiers de l'animation socio-culturelle. Je l'ai mise en pratique pour la première fois dans le cadre d'un mémoire de D.E.F.A (Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animateur) soutenu en 2002, qui portait sur la participation des parents aux PEL (Projets Educatifs Locaux). J'ai donc réalisé tardivement qu'à partir de mon parcours professionnel, j'avais été initié à une discipline scientifique, qui me paraissait réservée au monde universitaire. Cette découverte m'ouvrait un champ des possibles que je n'avais pas soupçonné. C'est lorsque j'ai compris cela, que j'ai décidé d'approfondir mes connaissances et de les mettre à profit de la résolution de mes

1 Jean-Gustave Padioleau, *Le réformisme pervers : Le cas des sapeurs-pompiers*, PUF, 2002 (a).
Jean-Gustave Padioleau, *La fin des sapeurs-pompiers républicains ?*, L'Harmattan, 2002 (b).
2 Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Edition du Seuil, 1985.
3 Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.
4 Miche Liu, *Fondement et pratique de la recherche action*, L'Harmattan 1997.

problématiques professionnelles. D'allier en permanence la résolution de mes problématiques professionnelles (l'action) avec la volonté de développer une connaissance nouvelle et utile aux acteurs concernés (la recherche). Inspiré par les premières réflexions sur les organisations, notamment celles d'Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson, à la Western Electric Compagny[5] autour du facteur humain, j'ai eu le souhait de m'orienter vers une sociologie pragmatique[6], au plus près des acteurs. Une sociologie pragmatique car elle s'intéresse à l'action concrète des acteurs et qu'elle réhabilite les praticiens dans leur capacité à explorer de manière inventive leur environnement et à produire de la connaissance sociologique. Sociologie pragmatique parce qu'elle produit également des connaissances qui ont des applications pratiques pour les acteurs concernés par les problématiques traités et qui assume son intervention. Une sociologie qui sorte des oppositions traditionnelles de la discipline (objectif / subjectif ; collectif / individuelle ; macro / micro ; connaissance profane / connaissance scientifique ; action / recherche …) et qui appréhende la réalité comme une construction en perpétuelle évolution et non « naturelle » ou « donnée » une fois pour toute. C'est à partir de ces sources d'inspiration que j'ai développé au gré des années une approche de sociologie incarnée, inspiré de ce que Philippe Corcuff appelle *Les nouvelles sociologies*[7], dont l'ethnométhodologie[8]. Fort de l'expérience de nombreuses migraines dues au décryptage d'ouvrages dont la lecture m'était inaccessible, j'ai également été animé par une volonté d'écriture qui ne soit pas réservée aux initiés, mais qui soit accessible au plus grand nombre, utile aux cinq parties de base des organisations[9] classiques qui m'employaient. Pour les sapeurs-pompiers au niveau d'un SDIS[10] : les officiers et sous-officiers des centres (la ligne hiérarchique), les élus du conseil d'administration du SDIS (le sommet stratégique), les groupements fonctionnels et territoriaux (les fonctions supports), le Conseil de direction (la technostructure) et les centres d'interventions et de secours (les centres opérationnels). La lecture d'Howard S. Becker[11] m'a rassuré et conforté dans cette optique. Adopter une écriture que je ne saurai faire académique, car je n'y ai pas été initié, mais qui ne sacrifie pas le sens

5 Elton Mayo : *The Human Problems of an Industrial Civilization,* 1933 *et Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson, Management and the Worker : An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, 1939.

6 Cyril Lemieux, *La sociologie pragmatique*, La Découverte, 2018.

7 Philippe Corcuff, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995.

8 Harold Garfinkel, *Recherche en ethnométhodologie*, PUF, 2007 / Alain Coulon, *L'ethnométhodologie*, PUF, 1987.

9 Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Groupe Eyrolles, 1982.

10 Service Départemental d'Incendie et de Secours.

11 Howard S. Becker, *Ecrire les sciences sociales*, Economica, 2004.

véritable, alors que « les auteurs cherchent habituellement à donner du poids à ce qu'ils écrivent en adoptant un style académique, quitte à sacrifier le sens véritable »[12].

Seulement voilà, est-ce qu'un apprenti sociologue à faibles ressources académiques a sa place en doctorat ? Il me fallait oser franchir le pas et prendre le risque de me faire rejeter par ce nouveau groupe que je tentais d'infiltrer. Le colonel Michel Marlot[13] disait, après avoir introduit un premier doctorant en sociologie au sein de son SDIS : « un sociologue chez les sapeurs-pompiers c'est un peu comme Tintin au Tibet ». Mais j'ai pu constater par la suite qu'un sapeur-pompier chez les sociologues, c'est aussi un peu comme Tintin au Tibet ! La découverte des séminaires doctoraux et du monde universitaire fut une surprise. La longueur des discussions autour de détails conceptuels, ainsi que les dynamiques de groupe et les jeux d'acteurs à l'œuvre au sein des laboratoires pour l'obtention de légitimité académique, dénotaient avec mes projets de résolution de problèmes enracinés dans le réel, ayant le plus souvent des enjeux vitaux (la rapidité des secours en milieu rural par exemple). Je me suis alors posé de nombreuses questions sur ma propre démarche de recherche et ma place à l'université : que pourra bien penser un jury de thèse d'un sapeur-pompier apprenti sociologue ? Ma position d'observateur (praticien réflexif[14]) a-t-elle à voir avec la sociologie ? Quelle pourra être la valeur académique de ma production ? Peut-on être à la fois manager (rechercher la performance) et sociologue (mettre en évidence les méfaits du management) ? Aurai-je le temps et l'énergie d'apprendre le langage, les concepts sociologiques ? Si vous en êtes à lire ce manuscrit, c'est que mes questionnements ont sans doute fini par me faire entrer progressivement dans une réflexion de plus en plus sociologique et à extraire ma connaissance incarnée de praticien pour la transformer en un concept ou une théorie que d'autres puissent appréhender. Pour cela je dois remercier Christian Thuderoz, Gilles Herreros qui m'ont fait confiance et m'ont accompagné dans mon projet de recherche, ou encore Philippe Bernoux, que j'ai eu grand honneur et grand plaisir à côtoyer lors

12 *Op. cit.*, Howard S. Becker, 2004, p.13.

13 Michel Marlot, Directeur Départemental des Services d'Incendie et de Secours (DDSIS) de 2001 à 2015.

14 Donald A. Schön, *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les Éditions Logiques, 1994. Pour Schön, le praticien réflexif est un praticien qui se regarde agir comme dans un miroir et cherche à comprendre comment il s'y prend et parfois pourquoi il fait ce qu'il fait. Le praticien prend ainsi sa propre action, ses propres fonctionnements mentaux comme objets d'analyse et essaie de percevoir sa propre façon d'agir. La pensée réflexive met en jeu un double processus décrit par Schön (1994): la réflexion dans l'action qui permet à un sujet de penser consciemment au fur et à mesure que se déroulent les événements et de réagir en cas de situation imprévue et la réflexion sur l'action au cours de laquelle le sujet analyse ce qui s'est passé et évalue les effets de son action. Le praticien réflexif distingue ainsi le professionnel d'un simple expert « applicationiste ». Pour Schön le praticien en organisation possède toujours des connaissances théoriques qu'il mobilise dans sa pratique.

des séances de séminaire de l'équipe TIPO[15] au Centre Max Weber, qui a su me rassurer au travers de quelques récits de sa vie de sociologue et en rendant accessible certains concepts, en une ou deux phrases signifiantes.

Après l'exercice de responsabilité dans le milieu associatif, puis en collectivité territoriale, ma véritable entrée en « sociologie » correspond à mon arrivée en poste, le 1er juin 2018, au Service Départemental d'Incendie et de Secours étudié. J'y ai d'abord exercé les fonctions de responsable du service « soutien et développement du volontariat », sous le statut d'attaché territorial, puis d'adjoint et de chef de centre sous le statut de sapeur-pompier professionnel. J'ai bénéficié au SDIS d'un contexte favorable à mes ambitions : m'inscrire en Master, puis en Doctorat de sociologie, pour éclairer mon action professionnelle et partager mes réflexions. Depuis, je me passionne pour le modèle de sécurité civile français qui s'appuie sur une organisation que je qualifie « d'hybride », car elle est l'hybridation de plusieurs modes d'engagement au sein d'une même entité : le bénévolat, le volontariat, le salariat, alors qu'on les retrouve le plus souvent de manière cloisonnée au sein des associations, des entreprises, des administrations, des Organisation Non Gouvernementale. Ceci en fait à mon sens, une originalité organisationnelle qui jusqu'alors n'a quasiment pas été explorée et mérite l'attention de la science. Qu'est-ce qu'une organisation hybride ? Comment cela marche-t-il ? Comment coopèrent ensemble des sapeurs-pompiers volontaires, des personnels administratifs et techniques et des sapeurs-pompiers salariés, pour assurer « 24/7 »[16] la distribution des secours ? Il s'agit dans cette thèse de comprendre ce mode d'organisation et d'interroger son devenir. Depuis le 1er juin 2008, j'ai emboîté la trace de Jean-Gustave Padioleau et je reprends à mon compte ses questionnements : l'institution des sapeurs-pompiers républicains est-elle en sursis ? L'organisation hybride est-elle une utopie ou un modèle d'organisation post-moderne ? Aussi ai-je transformé mon engagement professionnel en expérience enquête[17].

Mon travail de recherche en sociologie n'aurait pas été possible sans de belles rencontres et des contextes favorables. Je ne reviendrai pas en détail sur les rencontres qui ont précédé mes

15 Travail, institution, professions, organisation.

16 Le terme « 24/7 » signifie 24 heures sur 24 et 7 jour sur 7.

17 Dominique Schnapper, *« L'expérience-enquête au conseil constitutionnel »*, *Sociologie* [en ligne], N°3, Vol. 2, 2011, mis en ligne le 06 janvier 2012, consulté le 20 mars 2016.

travaux de recherche sur les sapeurs-pompiers français, mais je ne peux pas faire l'impasse d'un remerciement aux personnes qui ont largement contribué à me construire professionnellement et à l'aboutissement de ma recherche : Pascal Lussiana et Marie-Hélène Boitier qui se sont succédés comme délégués départementaux des Francas de Saône-et-Loire[18], ainsi que Bernard Cois alors Directeur Général des Services de la ville de Saint-Vallier. Sans eux, je n'aurai pas pu accéder aux différents niveaux de responsabilité croissante qui m'ont permis d'obtenir le statut d'attaché territorial, puis de devenir officier de sapeur-pompier salarié dans le cadre d'un détachement intégration[19]. Leur confiance et leur soutien, m'ont conduit, chemin faisant au SDIS étudié, point de départ de ma recherche.

Dès ma prise de poste au SDIS, tout a été une succession de rencontres inédites. Tout d'abord, ce travail n'aurait pas été possible sans l'intérêt que le Colonel Michel Marlot a porté à mon intention de recherche-action et sans sa forte implication dans l'accompagnement de mes travaux. Personnage singulier dans le monde des sapeurs-pompiers français, que l'on peut découvrir dans l'écriture d'un essai[20], le colonel Michel Marlot m'a permis de sortir du cadre, et m'a appris à me « *laver les yeux entre chaque regard* ». De par son exigence et l'apport de ses réflexions en cours sur le développement de l'organisation du SDIS, il m'a permis de mieux mesurer la complexité du système de sécurité civile français et d'aller plus loin dans mes questionnements. En complément de l'accompagnement du directeur départemental, j'ai également bénéficié, au début de mes travaux, de celui du Contrôleur Général Hugues Deregnaucourt, directeur départemental adjoint (depuis devenu successivement directeur départemental du SDIS 88 et du SDIS 01) et de François Fremiot, chef du groupement des ressources humaines[21]. A la fois guides et interprètes, ils m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du SDIS. A travers les nombreux échanges que nous avons eus, parfois bien au-delà du temps formel du travail, leurs apports m'ont permis de faire le lien entre la recherche et la réalité du terrain et de contribuer ainsi au pragmatisme de mon approche. Mon arrivée au

18 Fédération nationale laïque de structures et d'activités éducatives, sociales et culturelles.

19 Le détachement intégration est un mode de recrutement dans la fonction publique qui permet de passer d'une fonction publique à une autre, ou au sein d'une même fonction publique d'une filière à une autre. Il vise à encourager la mobilité des fonctionnaires.

20 Michel Marlot, *Itinérance d'un officier de sapeurs-pompiers « Ma grand-mère, le sociologue et le charcutier-peintre »*, Les Editions des pompiers de France, 2013.

21 Le terme « chef de groupement RH » désigne le directeur des ressources humaines du SDIS.

SDIS a également été marquée par la rencontre de Marc Riedel « le sociologue du SDIS »[22]. Impliqué dans le développement organisationnel du SDIS au côté du directeur départemental, Marc Riedel s'est tout de suite intéressé à mes travaux et m'a aidé dans la construction de ma démarche de recherche. Il m'a notamment permis de présenter mes projets de recherche en octobre 2008, à l'occasion d'un colloque sur la recherche-action qu'il a organisé en Saône-et-Loire et de rencontrer Michel Liu, qui, lui aussi, m'a encouragé dans mon projet et a pris régulièrement des nouvelles de l'avancée de mes travaux. Pour terminer, je dois également beaucoup à mon frère d'arme, le Commandant Loïc Perrod, Chef de Bassin opérationnel[23] et chef de centre, pour les centaines d'heures de partage et d'échange que nous avons passées ensemble, jusqu'à tard la nuit ou tôt le matin, pour essayer de comprendre les rouages du fonctionnement des SDIS et du système de sécurité civile. Son expérience, dans deux autres SDIS que le mien, a été précieuse et éclairante.

Tout en ayant trouvé un soutien social en la qualité de ces personnes, j'ai également pu bénéficier d'un réel espace d'autonomie pendant mes dix années de recherche. Plutôt que reconduire à l'identique les actions existantes sur les différents postes que j'ai occupés de 2008 à 2018, le directeur départemental attendait de moi que je réinvente, en fonction de mon parcours, de mes compétences, de mon approche de la problématique du système de sécurité civile, les nouvelles pratiques nécessaires à l'adaptation du SDIS. C'était quasiment comme si je partais d'une page blanche. J'ai bénéficié de la part du directeur, d'un véritable laissez-passer, qui non seulement m'a donné toute liberté pour entrer en contact avec l'ensemble des acteurs, mais m'a également facilité la tâche en leur demandant de m'ouvrir leurs portes. J'ai ainsi pu échanger aussi bien avec le président du SDIS de l'époque, les membres du directoire, les chefs de groupement, les chefs de service, les chefs de centre, et les sapeurs-pompiers au fur et à mesure des besoins de ma recherche. Ce laissez-passer du directeur m'a également permis, d'avoir accès à de nombreux documents utiles à mes travaux et de pouvoir participer à de nombreuses réunions stratégiques (conseil de direction, comité stratégique, réunion des chefs de service, conseil de groupement …).

22 Marc Riedel, était alors doctorant. Aujourd'hui il est docteur en sociologie (laboratoire IRISSO, Université Paris-Dauphine) et docteur en chronobiologie, psychologie des âges de la vie (Université François Rabelais, Tours).

23 Un bassin opérationnel est une coordination de plusieurs centres d'incendie et de secours.

Mes travaux portent tout d'abord sur les problématiques du volontariat. De 2008 à 2011, ce terrain était particulièrement fertile, car cette période correspond à un moment critique pour l'avenir du volontariat. Elle correspond à une nouvelle offensive nationale des pouvoirs publics pour pérenniser le volontariat, avec la mise en place de la commission « ambition volontariat[24] ». Elle correspond également à une crise économique majeure qui a mis en évidence les limites financières au recrutement des sapeurs-pompiers salariés et la nécessité du volontariat pour garantir l'efficacité et l'équité des secours sur le territoire, notamment en temps de crise. Le terrain était également fertile car à cette même période, d'autres projets structurants étaient en cours au SDIS : renouvellement du SDACR[25], projet ANTARES[26], développement de l'organisation … et car toutes les décisions techniques prises dans ces dossiers ont eu un impact sur la culture et les pratiques quotidiennes des sapeurs-pompiers volontaires. Les orientations des différents projets induisaient une transformation sociale de la ressource volontaire et nécessitaient donc d'être regardées vis-à-vis de la spécificité du volontariat, sans quoi elles auraient risqué de remettre en cause sa pérennité, à travers un réformisme pervers. « Un réformisme pervers correspond à des décalages et à des antinomies entre les buts attendus et les résultats produits, dans notre cas par des politiques publiques »[27].

La première étape de ma recherche donne lieu à un mémoire dans le cadre du Master "Sociologie et Développement des Organisations" à l'Université Lumière Lyon 2. Il s'intitule « Vers un management tenable pour les sapeurs-pompiers français ». Il met en lumière le poids des pratiques managériales sur l'engagement et la fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires, ainsi que la complexité managériale à laquelle les chefs de centre doivent faire face et leur besoin d'accompagnement. Il conclut également que l'on ne peut pas aborder les problématiques de l'engagement volontaire, sans occulter une partie importante de celles-ci, si on ne prend pas en compte les problématiques des sapeurs-pompiers salariés et les problématiques liées à la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers

24 Commission mise en place par Mme Alliot-Marie, Ministre de l'intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, le 4 octobre 2008 à l'occasion du congrès de la fédération nationale des sapeurs-pompiers. La commission "ambition volontariat" est chargée de travailler de manière prospective sur tous les aspects du volontariat chez les sapeurs-pompiers.

25 Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques. Document obligatoire élaboré sous l'autorité du préfet par le SDIS. Il s'agit d'un inventaire des risques de toute nature pour la sécurité des personnes et des biens auxquels doit faire face le SDIS. Le SDACR détermine les objectifs de couverture de ces risques.

26 Adaptation nationale des transmissions aux risques et aux secours. Il s'agit d'un nouveau système de communication numérique qui ouvre de nouvelles perspectives pour les pratiques opérationnelles

27 *Op. cit*., Jean-Gustave Padioleau (a) p. 6.

salariés. C'est sur la base de cette conclusion perspective, que mes recherches ultérieures se sont orientées dans le cadre de mon inscription en doctorat.

Voilà comment, au fil du temps, je me suis retrouvé sapeur-pompier chercheur. Je tiens également à insister sur le fait que, même si il a été soutenu et encouragé par le Colonel Marlot, ce mémoire relève de ma propre initiative. Les phases d'investigation théorique et d'écriture du mémoire ont été réalisées en totalité sur mon temps personnel. Il s'agit d'une démarche financée par mes soins. Ce mémoire ne m'a pas été commandé et n'a fait l'objet d'aucune censure. C'est en quelque sorte une thèse buissonnière. Si j'ai décidé de passer à l'écrit, c'est pour d'une part, pouvoir partager plus largement mes réflexions avec l'ensemble des acteurs concernés et d'autre part, m'obliger à une certaine rigueur dans mon travail et placer ma production sous une « surveillance » scientifique, en plus des acteurs sapeurs-pompiers et lui donner ainsi une crédibilité plus forte. Passer à l'écrit, c'est aussi restituer le fruit d'un travail collectif, travail qui appartient naturellement à l'ensemble de ceux qui ont contribué à le réaliser. C'est soumettre les réflexions à la critique et générer de nouvelles idées. J'espère également par la communication de ces travaux donner naissance à de nouvelles envies de recherches sur les sapeurs-pompiers, persuadé que cette profession souffre d'un déficit de recherche en sociologie. J'espère que votre lecture sera agréable et prospère pour le système de sécurité civile français.

<u>Introduction</u> : Approche de l'hybridisme républicain, chez les sapeurs-pompiers

Approche qualitative, compréhensive et sociologie d'intervention

Une des particularités de mon travail de recherche résulte de sa construction, qui est basée sur le discours des acteurs, mais également sur ma propre expérience du monde des sapeurs-pompiers. Il a été question de comprendre du point de vue sociologique, l'organisation au sein de laquelle j'agis et de comprendre ce qui amène les acteurs d'un SDIS (Voir l'encadré sur l'organisation des SDIS à la fin de l'introduction) à coopérer ou bien à entrer en conflit. Il s'agit d'une perception de l'intérieur avec une réelle confrontation à un monde singulier, peu connu et difficile à approcher d'aussi près que j'ai pu le faire, celui des sapeurs-pompiers. Les conditions « d'observation directe », c'est-à-dire « aller voir sur place, être physiquement présent dans la situation, la regarder se dérouler en temps réel pour en rendre compte »[28], sur une durée de 10 ans, sont assez exceptionnellement réunies. Mon travail a également consisté à mesurer l'influence des contraintes extérieures à l'organisation sur son fonctionnement, à comprendre les réactions du groupe professionnel des sapeurs-pompiers face aux changements sociétaux en cours et à comprendre au sein de ce groupe professionnel ce qui divise et unit salariés et volontaires. Tout cela en vue de répondre à la question empirique et centrale de cette thèse : est-ce que l'organisation hybride des sapeurs-pompiers constitue une organisation pertinente et pérenne pour répondre aux besoins de sécurité civile de la société ? La sociologie est une manière particulière de regarder les problèmes rencontrés par les groupes humains, que ce soit à l'échelle macro ou microsociologique. La sociologie est une approche scientifique, qui consiste à regarder comment la société fonctionne et non pas comment celle-ci devrait fonctionner. Elle refuse d'expliquer la société en faisant référence à une cause qui lui serait externe (comme dieu) et cherche l'explication du social par le social. Les méthodes sociologiques amènent le sociologue à opérer une rupture avec les idées reçues que les autres et lui-même peuvent avoir sur l'objet à étudier. Faire de la sociologie, c'est se former à la lecture du social, dans la prise de distance avec les explications évidentes, ce que Durkheim nommait

28 Anne-Marie Arborio, Pierre Fournier, *L'enquête et ses méthodes, L'observation directe*, Armand Colin, 2005, p. 7.

les prénotions[29]. Il s'agit de trouver les moyens d'observer avec précision un groupe humain et de vérifier les hypothèses émises sur son fonctionnement ; d'apporter des réponses à des questionnements restés stériles, sans en préjuger. La sociologie a pour but de rendre visible et compréhensible des phénomènes sociaux qui ne sont pas immédiatement apparents. « Le chercheur (disons la science) fait émerger des entités jusque-là invisible et [qu'] il s'érige, au terme de controverse et de débats avec ses collègue (c'est le fond de son métier) en porte-parole légitime et incontestable de ces entités. S'établir en porte-parole et c'est là l'intérêt de la notion, c'est s'engager dans une opération de performation de la réalité »[30]. Mes travaux s'inscrivent dans le cadre des approches de sociologie compréhensive et plus particulièrement de l'analyse stratégique. D'un point de vue académique, ils s'appuient sur un corpus de connaissances issu des recherches en sociologie des organisations, du travail, de l'entreprise, de l'administration, de l'association, de l'économie solidaire et des professions. Il s'appuie également sur un recueil conséquent et une analyse documentaire propre à l'univers des sapeurs-pompiers. J'ai pris connaissance du cadre réglementaire qui s'applique au SDIS, de la doctrine opérationnelle, d'articles et d'ouvrages (scientifiques ou non) qui traitent des sapeurs-pompiers et j'ai étudié la revue de la fédération nationale des sapeurs-pompiers, ainsi que de nombreuses publications syndicales. Mon approche est une approche principalement qualitative. Etant un acteur à part entière au sein de l'organisation, occupant un rôle managérial avec des objectifs de transformation des pratiques et des cultures existantes pour développer le volontariat et améliorer la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés, mon approche relève également de la sociologie d'intervention. Mon action a dépassé le stade du diagnostic et m'a amené à conduire, dans une posture de tiers aidant, des expérimentations sur des groupes sociaux de la vie réelle, en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, sous forme de recherche-action (Voir encadré ci-après sur les expérimentations conduites). Kurt Lewin qui est considéré comme l'inventeur de la recherche-action considère que le terrain ne peut se limiter à être un champ d'observation, il doit être un laboratoire où le chercheur expérimente. Pour lui on découvre la réalité sociale en agissant sur elle, plutôt qu'en l'observant passivement.

29 « Représentations schématiques sommaires », qui sont bien adaptées à des pratiques sociales parce que « l'homme ne peut pas vivre au milieu des choses sans s'en faire une idée d'après lesquelles il règle sa conduite », mais qui n'ont rien de scientifiques, qui « défigure le véritable aspect des choses et que nous prenons pourtant pour les choses mêmes ». Emile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion, Paris 2010 p. 47.

30 Michel Callon, *Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement*, Sociologie du travail, 1999, 41, 65-78, p. 66.

Expérimentations conduites *in vivo* de 2008 à 2018

- Expérimentation de recrutement ciblé : cette expérimentation a débuté en janvier 2009 et a consisté à aider des collectifs de centres de secours 100% volontaire à co-construire avec le chercheur de nouvelles pratiques de recrutement de sapeurs-pompiers volontaires supposées plus efficaces que les pratiques actuelles et de les tester. Cette expérimentation poursuivait un objectif d'utilité : combler le besoin en recrutement des centres et améliorer la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires et un objectif de recherche : comprendre les conditions qui favorisent ou entravent l'engagement citoyen. Autrement dit répondre à la question : peut-on encore motiver des citoyens à s'engager bénévolement / volontairement ?
- Expérimentation de Démarche d'Amélioration Continue (DAC) de projet de centre mixte : cette expérimentation a débuté en 2010 et a consisté à aider les collectifs des centres mixtes à co-construire avec le chercheur leur projet de service pour les 3 années à venir et en particulier à se poser sereinement la question de la coopération entre salariés et volontaires. Cette série d'expérimentations poursuivait un objectif d'utilité : améliorer les relations salariés / volontaires pour développer le niveau de performance des collectifs et éviter les démissions de sapeurs-pompiers volontaires et un objectif de recherche : comprendre les conditions qui favorisent ou entravent la coopération entre salariés et volontaires. Autrement dit répondre à la question : peut-on faire coopérer de manière durable des salariés et des volontaires au sein d'une même entité ?
- Expérimentation d'accompagnement des chefs de centre : cette expérimentation a débuté en 2011 et a consisté à accompagner les chefs de centres, en tant qu'acteur clé du développement du volontariat et de la coopération entre salariés et volontaires, dans leur nouveau rôle managérial « d'animateur / fédérateur de collectifs ». Cette expérimentation poursuivait un objectif d'utilité : éviter les défections des chefs de centre face à la complexité et aux difficultés à tenir le rôle et un objectif de recherche : comprendre les conditions d'un management qui soit tenable pour les personnes et durable pour l'organisation. Autrement dit répondre à la question : peut-on remplacer les pratiques managériales actuelles considérées comme intenables par des pratiques qui seraient plus vertueuses et tenables, aussi bien pour les managers que pour les managés ?

  Toutes ces expérimentations ainsi que leurs résultats sont développées en troisième partie de la thèse.

« Le sociologue d'intervention, en établissant une relation cognitive aidante à son commanditaire, assigne à sa production sociologique une intention d'utilité. Sa pratique et ses analyses ayant pour vocation explicite d'être investies par ceux qui en sont les destinataires et de constituer pour eux un support, une aide dans leur action (sous une forme ou sous une autre), le sociologue-intervenant abdique nécessairement l'idée de n'être qu'un analyste contemplatif

(si ce n'est qu'une telle catégorie puisse exister) »[31]. Ma démarche de recherche est développée à la fin de la première partie de la thèse. Elle esquisse entre autre les contours d'une sociologie incarnée où l'implication du chercheur est poussée à son paroxysme. Il est intégré à l'expérience et il entre dans la peau et les chairs des personnes qu'il observe en occupant durablement différents rôles existants préalablement au sein de l'organisation, ce qui lui permet d'explorer les espaces d'interaction les moins en vue de l'organisation : les « recoins » et lui permet une compréhension fine du discours des acteurs grâce au partage des affects.

L'analyse en sociologie s'organise principalement autour de deux concepts, l'explication et la compréhension, eux-mêmes issus de deux grandes orientations épistémologiques dont les principes divergent. La première orientation (la théorie du fait social), théorisée par Emile Durkheim[32], préconise de « considérer les faits sociaux comme des choses », en reprenant les modes d'investigation qui font la rigueur et le succès de l'explication causale dans les sciences de la nature. Selon Emile Durkheim, les faits sociaux sont l'ensemble des actions, pensées, sentiments extérieurs, imposés à l'individu par la société. Pour Emile Durkheim, la cause déterminante d'un fait social, expression d'une conscience collective, doit être recherchée parmi les faits sociaux antécédents et non parmi l'état de la conscience individuelle. Pour lui, le sociologue ne peut se contenter d'interroger les individus sur leurs motivations puisque la conscience collective qui est à l'origine de leur action leur est extérieure. La méthode d'Emile Durkheim repose essentiellement sur la comparaison de statistiques et de caractéristiques quantitatives, cherchant à se libérer du subjectivisme. Le sociologue doit être extérieur à son objet d'étude. Pour Emile Durkheim, la société est un tout supérieur à la somme de ses parties, elle préexiste à l'individu et les individus sont gouvernés par elle. La société englobe les individus et la conscience individuelle n'est vue que comme un fragment de la conscience collective, c'est le paradigme holistique. La seconde orientation (théorie de l'action sociale), celle que nous avons adoptée dans le cadre de nos travaux, dite compréhensive, a été initialement théorisée par Max Weber[33]. Pour Max Weber, le but de la sociologie est de comprendre par interprétation, l'activité sociale et par là d'expliquer son déroulement et ses

31 Gilles Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, Erès, 2009, p. 232.
32 *Op.cit*., Emile Durkheim, 2010.
33 Max Weber, *Economie et société*, trad., Paris, Plon, 1971 [1922], p. 4-29.

effets. Pour Max Weber, chaque individu est un atome social. Les atomes agissent en fonction de motifs, d'intérêts, d'émotions propres et sont liés aux autres atomes. Un système d'interactions constantes entre les atomes produit et reproduit la société, c'est le paradigme atomistique. Pour Max Weber, l'action sociale se comprend à partir du sens que l'acteur donne à sa propre action sociale. Il définit l'action sociale comme étant une action entreprise en tenant compte des réactions des autres. Le sens donné à l'action est central et c'est ce sens qu'il faut explorer et dont il faut rendre compte. Le sens ne peut être donné que par l'acteur lui-même en situation. L'approche compréhensive passe donc par une analyse approfondie du point de vue des acteurs. Il s'agit de déterminer les mobiles conscients et inconscients qu'ils donnent à leur action. Un acteur n'étant jamais seul, il faut analyser les interactions (actions réciproques) qui constituent l'action sociale, afin de comprendre comment les acteurs adaptent leur action à leurs partenaires et comment ces derniers réagissent vis-à-vis de cette adaptation. Pour réaliser cette analyse, j'ai eu recours à une méthode relevant de l'ethnographie.

Mon approche s'appuie tout particulièrement sur l'analyse stratégique. L'analyse stratégique vise à rendre compte du fonctionnement de l'organisation, de la façon dont les acteurs interagissent en rapport avec le système. Il s'agit de comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. L'analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent l'organisation. Le fonctionnement réel de l'organisation est considéré comme la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Il s'agit en ce qui nous concerne, de comprendre les relations de pouvoir entre les différents acteurs d'un SDIS, notamment entre sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires et de mettre en évidence les effets qu'ils produisent sur la pérennité du service public de secours. Pour Michel Crozier, il y a pouvoir quand un individu A est capable d'obtenir d'un individu B un comportement que ce dernier n'aurait pas eu sans l'intervention de A. Mais il met également en évidence que dans cette relation de pouvoir il y a la possibilité de réciprocité de B par rapport à A. B peut refuser de faire ce que veut A, le réaliser avec zèle ou en trainant des pieds. Cette définition à pour intérêt de mettre l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. C'est-à-dire qu'il se présente comme une relation et non comme un attribut. L'analyse stratégique part du postulat que les acteurs sont rationnels et qu'ils mettent en œuvre des stratégies afin d'accroitre leurs marges de manœuvre et de limiter celles des autres, en leur imposant des règles qui rendent leur

comportement prévisible. Par exemple, dans le cadre de l'organisation hybride, sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires cherchent à accroître leur marge de manœuvres respective, pour accéder à la part « noble » de la profession, celle qui est extrêmement valorisée socialement, « le bon rif »[34] et à reléguer le « sale boulot[35] », « le piche »[36], à l'autre groupe. Ou encore à se faire la « guerre » des secteurs et la chasse au nombre d'interventions, qui constitue également une source indirecte de pouvoir pour les acteurs. Plus un centre de secours réalise un nombre d'interventions important, plus il est regardé comme un centre important, un « vrai » centre avec de « vrais » sapeurs-pompiers. Selon le principe de rationalité limitée, initialement théorisé par Herbert A. Simon[37], qui met en avant que la capacité de décision d'un individu est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'information, des biais cognitifs ou encore le manque de temps, les sapeurs-pompiers développent leur stratégie sans saisir pleinement l'impact qu'elles peuvent produire sur l'avenir du service public de secours et en retour sur leur propre avenir. Souvent leur stratégie produit des effets pervers ce qui signifie qu'ils ne correspondent pas aux intentions originelles des acteurs. Mon approche s'intéresse également aux jeux de pouvoir qui s'exercent entre administratifs et opérationnels, ou encore entre les décideurs et les exécutants, dont les rationalités sont de plus en plus éloignées. Nous serons également amenés à regarder comment les acteurs s'accommodent des évolutions et des contraintes de l'environnement pour essayer d'arriver à leurs fins. On considère ici que les individus adoptent des stratégies en fonction de leur environnement, économique, institutionnel, historique … mais que cet environnement ne peut déterminer entièrement leur action, qui reste la conséquence d'un choix individuel. Mon travail consiste à partir de l'analyse des rationalités et des stratégies des acteurs à mettre en évidence les effets qu'ils produisent et leurs conséquences prévisibles sur l'évolution de l'organisation hybride. Bien que mon travail s'appuie sur une approche qualitative, certaines connaissances seront ponctuellement étayées par des analyses quantitatives. Ces dernières sont

34 Le « rif », en argot désigne, le feu, la ligne de feu, le front, le combat, la bagarre. Pour les sapeurs-pompiers c'est la bonne intervention, le bon feu. Celui qui donne du fil à retordre et qui met en exergue les qualités de soldat du feu.

35 Tout au long de la thèse, nous empruntons la notion de « sale boulot » et de « boulot noble » à E.C. Hugues. Toutes les tâches ne sont pas également agréables à remplir et chacune d'elle occupe une position dans une échelle de prestige. Le « sale boulot » renvoie aux tâches physiquement dégoûtantes ou symbolisant quelque chose de dégradant et d'humiliant. Tous les métiers comportent une part de « sale boulot », c'est-à-dire de tâches dévalorisées ou désagréables (le bas de l'échelle). Ce sont ces tâches qui font l'objet de tentatives de délégation. Inversement le « boulot noble » est celui qui est reconnu, valorisé socialement et que l'on est fier d'exécuter (le haut de l'échelle). Pour autant le « sale boulot » d'un segment professionnel peut devenir source de valorisation d'un autre segment.

36 « Piche »: personne en état d'ébriété pour laquelle les sapeurs-pompiers ont dû se déplacer.

37 Herbert A. Simon, *Models of man. Social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, Wiley, 1957.

rendues possibles par le développement récent, dans les SDIS, de bases de données renfermant de nombreuses informations à exploiter, notamment sur le comportement des sapeurs-pompiers volontaires. Plutôt qu'opposer approche qualitative et quantitative, nous nous sommes efforcés chaque fois que nous le pouvions, à rechercher leur complémentarité, pour aller vers le développement de connaissances les plus étayées possibles.

Dans mon hypothèse de départ, les SDIS constituent un type d'organisation à part entière pour la production d'un service public et qui n'a pas encore été étudié comme tel. Il s'agit d'un mode d'organisation différent de ceux déjà étudiés par les sociologues du travail, de l'entreprise, de l'administration, de l'association et de l'économie sociale et solidaire. Il diffère également des modes d'organisation informelle, puisqu'il est régi par un cadre juridique qui lui est propre. L'hybridisme, c'est-à-dire l'association de salariés et de volontaires au sein d'une même entité, constitue un nouveau tout, qui n'est pas identique à ceux déjà étudiés. L'hybridisme constitue une nouvelle manière de faire société, c'est-à-dire d'organiser les rapports sociaux entre les individus. L'organisation des sapeurs-pompiers apparaît comme un terrain inexploré, comme une nouvelle « espèce » d'organisation et une chance de pouvoir produire de nouvelles connaissances en sociologie. C'est en cela que l'approche de cette entité par la sociologie des organisations, m'est apparue intéressante. La sociologie des organisations est une branche de la sociologie, qui étudie des entités particulières nommées « organisations ». Les premières études sociologiques du phénomène organisationnel apparaissent vers la fin du XIX^{ème} siècle. Elles sont liées à un double mouvement : le développement des grandes industries et des bureaucraties d'une part et la constitution de la sociologie comme discipline à part entière d'autre part. La sociologie des organisations a vocation à « analyser les organisations, découvrir comment ça marche, c'est-à-dire comment il est possible que des gens coopèrent ensemble pour donner des résultats »[38]. Mais, elle analyse également « comment elles évoluent ou se bloquent, se développent ou déclinent et disparaissent »[39]. Dans le cadre de cette recherche, l'organisation est abordée comme un « construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien[40]», une réponse que les hommes ont inventé pour structurer et mener à bien leur difficile coopération malgré leurs intérêts

38 Michel Crozier, *A quoi sert la sociologie des organisations ?*, Séli Arslan, 2000, Quatrième de couverture.

39 Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gille Herreros et Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Edition du Seuil, 2005, p. 7.

40 *Op. cit*., Michel Crozier et Erhard Friedberg, p. 15.

divergents, voir contradictoire, « un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échange et de conflits entre les acteurs aux intérêts divergents »[41].

Les SDIS sont le fruit d'une construction empirique qui a amené les hommes à s'organiser pour apporter une réponse de sécurité civile et faire face aux fléaux qui impactent leur vie : le feu, les accidents et les catastrophes. La sociologie a permis de découvrir « que le dynamisme d'une institution, d'une entreprise, ne dépend pas seulement du caractère de son chef, de la conjoncture économique, de l'aide du ciel ou du tempérament national, mais d'un certain nombre de principes d'organisation »[42]. Ce sont ces principes d'organisation, qui font, aujourd'hui, de l'institution des sapeurs-pompiers une institution reconnu efficace et qui rendraient l'organisation hybride pérenne, que je cherche à mettre en évidence à travers mes travaux et que je nomme pratiques de « management tenable ». L'organisation des secours est construit à partir d'un ensemble d'unités autonomes, les centres de secours, coordonnés dans des ensembles plus vastes : le département, la zone de défense, le pays et désormais l'Union européenne. Dans le cadre de cette thèse je propose une lecture de l'organisation des sapeurs-pompiers comme un écosystème, chaque élément étant considéré à la fois très autonome et très fortement interdépendant des autres. Même si mon approche est fortement guidée par l'analyse stratégique, elle ne fait pas l'impasse sur les connaissances développées par la sociologie des organisations depuis la fin du 19ème siècle par les autres courants, tels que le phénomène bureaucratique (Weber), le mouvement des relations humaines (Mayo), l'école sociotechnique (Tavistock Institute de Londres), la théorie des contingences, la théorie de la régulation (Reynaud), l'identité et la culture (Sainsaulieu) ou plus récemment la théorie des conventions (Thévenot et Boltansky), la sociologie de la traduction (Latour – Callon) et la sociologie de l'action (Bernoux – Herreros). J'ai eu recours à différents concepts, chaque fois que cela me permettait de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation hybride.

Pour traiter de l'organisation des sapeurs-pompiers comme d'une organisation formelle à part entière et comme une organisation nouvelle, émergente, je me suis intéressé, d'une part, à l'étude de l'histoire des sapeurs-pompiers pour identifier à quel moment et pour quelles raisons

41 Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Edition du Seuil, 1993, p. 77.
42 *Op. cit*., Philippe Bernoux, quatrième de couverture.

l'hybridisme fait son apparition dans l'organisation des sapeurs-pompiers, puis intéressé aux organisations formelles déjà connues. Il s'agissait à la fois de repérer, tout au long de sa construction empirique, les emprunts que l'organisation des sapeurs-pompiers a fait aux autres modèles, pour arriver à sa forme hybride actuelle, puis d'analyser ce qui lui est propre, afin de mettre en lumière sa singularité. Je me suis donc intéressé à de nombreux ouvrages sur l'histoire des sapeurs-pompiers, à l'évolution de son cadre juridique, puis aux travaux produits par la sociologie du travail, de l'entreprise, de l'administration, de l'association et de l'économie sociale et solidaire. George Friedman définit la sociologie du travail comme « l'étude, sous leurs divers aspects, de toutes les collectivités qui se constituent à l'occasion du travail ». Il s'intéresse notamment aux rapports existants entre le temps de travail : « le dedans» (ambiance, mode de gouvernance, management …) et le temps hors travail : « le dehors » (incidence du travail sur la vie familiale, les loisirs …). Cette approche intéresse doublement mes travaux, puisqu'une partie des acteurs d'un SDIS sont au travail (les sapeurs-pompiers salariés) et que l'autre partie (les sapeurs-pompiers volontaires) est hors travail et donc que leur engagement volontaire est aussi influencé par leur travail ou leur non-travail. L'influence du monde du travail sur le comportement des sapeurs-pompiers volontaires et professionnels est donc un facteur important à prendre en compte dans l'étude de l'organisation hybride. La sociologie de l'association quant à elle, nous apporte des éclairages sur l'engagement bénévole et volontaire. Juridiquement, l'engagement de sapeur-pompier volontaire repose sur le volontariat et le bénévolat. La sociologie de l'administration et de l'entreprise nous éclaire, sur l'impact des pratiques managériales sur le comportement des acteurs. Les SDIS sont juridiquement des administrations (établissements publics à caractère administratif), mais ils sont aujourd'hui, dans leur organisation et dans leurs pratiques managériales, notamment depuis la RGPP (Réforme Générale des Politiques Publiques), très influencés par les pratiques managériales développées au sein des entreprises. Ce service public aujourd'hui dit « gratuit » [43], financé par l'impôt, pourrait tout à fait être facturé et proposé par une entreprise, être pris en charge ou non par une assurance. Quant à l'économie sociale et solidaire, qui appelle une réflexion sur les rapports entre économie et société, elle met l'accent sur les limites du salariat et s'intéresse aux modes alternatifs de production. Elle nous permet de regarder si les SDIS, en tant que mode

43 « Le principe de gratuité des secours trouve son origine dans l'ordonnance royale du 11 mars 1733 dont le but était d'éviter que les victimes d'incendie renoncent à faire appel au secours, au risque de voir se propager l'incendie … Pour autant, il n'est pas reconnu valeur constitutionnelle au principe de gratuité des secours à la différence de la protection de la santé et de la sécurité des personnes et des biens… aucune norme constitutionnelle ne s'oppose à ce que législateur décide d'apporter des exceptions au principe de gratuité des secours qui n'a que valeur législative ». La note de l'IFRASEC, *Le principe de gratuité des secours en question*, février 2014.

alternatif de production de service public, relève de cette catégorie. Pour finir, il m'est apparu difficile de traiter de l'organisation des sapeurs-pompiers sans m'intéresser à la profession de sapeur-pompier et de dépasser le simple clivage entre sapeurs-pompiers salariés d'un côté et sapeurs-pompiers bénévoles et volontaires de l'autre. Afin de mieux comprendre les stratégies des acteurs sapeurs-pompiers, soit la quasi-totalité des acteurs d'un SDIS, j'ai cherché à comprendre leur métier, ainsi que le poids de celui-ci sur leurs stratégies. La sociologie des professions s'intéresse à la manière dont les groupes professionnels émergent en tant que groupe et se font reconnaître en tant que tel. Elle s'intéresse à leur mandat et leur licence[44], à leurs pratiques et leur rôle dans la société. Nous employons dans le cadre de ce mémoire, le terme « profession » dans un sens large, englobant l'ensemble des groupes professionnels (courant interactionniste) et ne se limitant pas aux seules professions établies (courant fonctionnaliste). Il s'agit, dans un contexte où l'activité n'a jamais été aussi diversifiée, de comprendre la conception qu'ont les sapeurs-pompiers de leur activité et à partir de cette conception, l'influence du groupe professionnel sur l'avenir de l'organisation hybride.

A travers mon travail de thèse, je vous invite à entrer au sein de l'organisation d'un service départemental d'incendie et de secours, à accéder à une connaissance qui n'est pas accessible au citoyen *lambda*, tant le milieu des sapeurs-pompiers est un milieu fermé, difficilement pénétrable. Les sapeurs-pompiers eux-mêmes, quel que soit leur positionnement dans la hiérarchie, n'ont souvent qu'une vision très partielle de l'organisation au sein de laquelle ils œuvrent. Cette découverte sociologique de l'organisation a été rendue possible par la singularité de mon parcours, mon double statut de sapeur-pompier et de chercheur et ma méthodologie de recherche qui repose sur une expérience-enquête qui a duré dix ans. Cette lecture vous amènera à naviguer entre le sommet hiérarchique de l'organisation, là où se prennent les décisions et les différents espaces où se mesurent les impacts de leur mise en œuvre, au plus près des sinistres. Mon approche se veut la plus globale et la plus distanciée possible par rapport à mon engagement militant, de défenseur de l'hybridisme républicain[45], afin d'appréhender ce modèle

44 Evrett C. Hugues, *Le regard sociologique*, Ecole des hautes études en sciences sociales, 1996.

45 « Les services d'incendie et de secours (SIS) français, en compagnie d'autres nations proches (Suisse, Allemagne et Belgique) se distinguent par l'hybridisme républicain, ou pour faire simple par le « républicanisme ». L'hybridisme républicain organise : la mixité entre des sapeurs-pompiers professionnels (SPP) et volontaires (SPV) ; l'insertion locale des centres de secours ; la responsabilité politique des services vis-à-vis des élus et des citoyens … Le républicanisme est un modèle de co-production de services collectifs grâce à l'engagement de citoyens », *Op. cit*., Jean-Gustave Padioleau, 2002 (b) p. 13 et 14. « Des citoyens remplissent des obligations contractuellement consenties pour coproduire des services collectifs perçus comme contribuant au bien-être d'une collectivité politique (Commune, canton, etc.) », *Op. cit*., Jean-Gustave Padioleau, 2002 (a) p. 31

dans toute sa complexité. Je vous ferai découvrir la vie à la direction, la vie dans les casernes, *le jargon du sapeur-pompier*[46] et approcher l'ambiance des interventions. A travers mon expérience-enquête, je vous guiderai jusque dans les recoins de l'organisation des sapeurs-pompiers, avec comme intention de vous apporter des éléments de compréhension de ce qui se joue actuellement pour l'avenir du système de sécurité civile français. Quand je dis « vous », je parle aussi bien du citoyen, que du sapeur-pompier novice ou confirmé, du manager … jusqu'au décideur local ou national. L'avenir du système de sécurité civile nous concerne tous. Nous sommes tous susceptibles d'avoir besoin de composer le 18/112 un jour et tous les moins de soixante ans[47] sont susceptibles de pouvoir s'engager de manière diverse et variée comme sapeur-pompier.

Tout au long de l'écriture, j'ai fait le choix d'avoir recours, parfois de manière abondante, au jargon des sapeurs-pompiers. Déjà, parce qu'il est omniprésent dans le quotidien des casernes de France et fait partie d'une culture professionnelle : « Joueur par nature, le sapeur-pompier use et parfois même abuse, des termes et expression qui reflètent la complexité de son univers et un sens de l'humour très particulier »[48] ; mais également, je dois l'avouer, de manière un peu revancharde, vis-à-vis du jargon des sociologues qui m'a donné tant de fil à retordre ces dernières années et m'a conduit, d'innombrables fois, à rechercher le sens d'un terme ou d'un concept pour pouvoir poursuivre ma lecture. Les non-initiés trouveront en fin de document un glossaire qui leur fera gagner du temps et qui peut être survolé au début de la lecture pour se familiariser avec le milieu.

J'attire également votre attention sur le fait qu'à partir de ce moment de la rédaction, je vais alterner l'usage du « je » et du « nous ». C'est une manière de différencier ce qui relève de mon implication, de la singularité de ma démarche et de mes témoignages de sapeur-pompier, des développements plus distanciés qui sont le fruit d'une co-construction avec tous les acteurs, qui, de près ou de loin, ont contribué à cette production finale.

46 Alain Bailloux, *Le Jargon du sapeur-pompier*, Edilivre, 2015.
47 Age réglementaire limite pour un engagement de sapeur-pompier volontaire.
48 *Op. cit*., Alain Bailloux, p. 3.

Données générales sur les sapeurs-pompiers

Tout le monde connaît les sapeurs-pompiers à travers les reportages télévisuels et les camions rouges omniprésents dans l'espace public. On ne peut quasiment plus sortir, notamment en milieu urbain, sans entendre retentir, de près ou de loin, le deux tons d'un camion de pompier. Ce son est également devenu un bruit de fond familier des séries télévisées.

Les sapeurs-pompiers en France en 2017[49] ce sont :

- 6 415 centres d'incendie et de secours ;
- 4,651 millions d'interventions, soit une toutes les 6,8 secondes ;
- Un délai moyen d'intervention de 13 minutes y compris en territoire reculé ;
- Une capacité à faire face à des évènements majeurs ;
- Un coût moyen de 80 € /an / habitants.

L'action au quotidien des sapeurs-pompiers c'est 78 % de secours à personnes : malaises, chutes, accidents domestiques …, 6 % d'accidents de circulation : routiers, ferroviaires, aériens, de navigation …, 7 % d'incendies : habitations, industries, feux de forêts …, 8 % d'opérations diverses : recherches, inondations, éboulements, faits d'animaux …, 1 % de risques technologiques : gaz, électricité, pollution, contamination …

Au 31 décembre 2017[50], la France compte 248 000 sapeurs-pompiers, dont 40 500 sapeurs-pompiers professionnels (SPP) soit 16% des effectifs globaux, 195 000 sapeurs-pompiers volontaires (SPV) soit 79% et 12 500 sapeurs-pompiers militaires (SPM) soit 5%. Les femmes représentent 16 % des effectifs civiles (SPV et SPP) ; ce taux se situe à 4 % chez les SPP. 5 % des sapeurs-pompiers des SDIS font partie du Service de Santé et de Secours Médical (SSSM) qui comprend des médecins, des infirmiers, des pharmaciens et des vétérinaires, dont 94,9 %

49 DGSCGC : les statistiques des services d'incendie et de secours, édition 2018.
50 *Ibid.,* statistiques DGSCGC.

sont SPV. Les sapeurs-pompiers professionnels (SPP) sont des fonctionnaires territoriaux qui exercent leur activité contre rémunération et les sapeurs-pompiers volontaires sont des citoyens qui exercent leur activité en dehors de leur emploi principal, dans le cadre d'un engagement librement consenti et pécuniairement désintéressé. La France compte également des sapeurs-pompiers qui relèvent d'un statut militaire, notamment pour la défense des villes de Paris et de Marseille. Nous reviendrons sur la pluralité des statuts en deuxième et troisième partie. Dans le cadre de notre thèse, nous avons substitué le terme de sapeur-pompier salarié (SPS) à celui de SPP afin d'éviter les amalgames autour du terme polysémique de « sapeur-pompier professionnel », qui inviterait à désigner d'un côté les SPP comme compétents et de l'autre les SPV comme incompétents. Nous nous en expliquerons plus largement au deuxième paragraphe de la deuxième partie. Toujours en 2017 et selon la même source, 88 % des volontaires et 80% des sapeurs-pompiers salariés ont moins de 50 ans (Hors SSSM). Soit respectivement un âge moyen de 34 et 42 ans (44 et 48 pour le SSSM). Il est à noter que seulement 1% des sapeurs-pompiers salariés ont moins de 25 ans, alors qu'ils sont 24 % chez les volontaires. La plus part des candidats au concours de sapeur-pompier officier ou non officier le fond après une première expérience de volontaire et ils sont nombreux à devoir le repasser plusieurs fois pour l'obtenir, ce qui explique leur arrivée plus tardive. Il est difficile de réussir son entrée dans la profession sans être passé par une expérience de sapeur-pompier volontaire ou militaire. La durée moyenne des engagements des sapeurs-pompiers volontaires est de 11 ans et 8 mois et elle descend à 7 ans et 5 mois chez les femmes.

Ce que le plus grand nombre ignore, c'est que la performance des sapeurs-pompiers en France repose en grande partie sur l'engagement citoyen. Les deux-tiers du temps d'intervention sont réalisés par des sapeurs-pompiers volontaires ; c'est-à-dire par des hommes et des femmes qui prennent librement l'engagement de se mettre au service de la société et exercent les mêmes activités opérationnelles que les sapeurs-pompiers salariés. Si les centres de secours sont en grande majorité mixtes en milieu urbain (composés de sapeurs-pompiers salariés et de sapeurs-pompiers volontaires), en milieu rural, ils sont composés à 100 % de sapeurs-pompiers volontaires. Développer le nombre, la qualification et la motivation des sapeurs-pompiers volontaires représente donc un enjeu de société. « Dans le cadre de l'ambition affirmé le 6 octobre dernier[51] [2017] par le prédisent de la république, Emmanuel Macron, pour renforcer

51 Lors d'une cérémonie d'hommage aux forces mobilisées pour faire face aux récentes catastrophes naturelles.

le modèle français de secours, le ministre de l'intérieur, Gérard Collomb, a installé à ce jour [le 4 décembre 2017] une mission nationale sur l'avenir du volontariat de sapeur-pompier … Son objectif ? … franchir au plus vite le seuil des 200 000 sapeurs-pompiers volontaires »[52]. Toute une série de mesures sera ensuite déclinée dans le cadre d'un plan d'action pour le volontariat 2019-2021[53]. Il s'agit d'assurer chaque jour un service public de secours de qualité pour tous, y compris en territoire reculé et de pouvoir faire face aux pics d'activités, ainsi qu'aux évènements majeurs : tempêtes, inondations... attentats, pandémies, qui nécessitent la mobilisation rapide de nombreux sapeurs-pompiers, que le salariat ne peut fournir à lui seul.

Seulement voilà, mobiliser des hommes et femmes volontaires au service d'autrui, développer leurs compétences pour qu'ils soient opérationnels, c'est-à-dire capable de partir en intervention en sécurité et de réaliser les premiers gestes et les premières mesures de secours, n'est pas chose facile. Cela ne l'a d'ailleurs jamais été depuis le Moyen Age, période à laquelle on peut référer la naissance de l'organisation des sapeurs-pompiers. En France, si l'on suit les travaux de Joan Deville[54] et de Patrick Dalmaz[55] sur l'histoire des sapeurs-pompiers, le volontariat semble avoir toujours été en crise et les pouvoirs publics n'ont cessé de légiférer pour entretenir des corps de sapeurs-pompiers volontaires. Malgré les plans « volontariat » successifs et l'arsenal législatif et réglementaire actuel (Voir annexe II), la problématique de l'engagement citoyen persiste. Les effectifs de sapeurs-pompiers volontaires auraient ainsi diminué de cinquante pour cent au XX^{ème} siècle[56]. Après une période de stagnation entre 1980 et 2004, le nombre des sapeurs-pompiers volontaires en France est de nouveau en constante diminution[57]. La problématique et les enjeux du développement du volontariat et de la coopération entre salariés et volontaires est plus que jamais d'actualité.

La première partie de la thèse sera consacré à la présentation du terrain et de la recherche. Nous traiterons de l'évolution et de la structuration de l'organisation des sapeurs-pompiers du moyen

52 Communiqué de presse de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, le 4 décembre 2017. En ligne sur pompier.fr

53 Ministère de l'intérieur, DGSCGC, Plan d'action 2019-2021 pour les sapeurs-pompiers volontaires, les mesures, consolider le modèle altruiste, diversifier le recrutement, 2018.

54 Joan Deville, *Sapeur-pompier de France, 1000 ans d'histoire*, Edition de Lodi, 2002. Et Joan Deville, *Les pompiers du Mondes*, Edition de Lodi, 2003.

55 Patrick Dalmaz, *Histoire des sapeurs-pompiers Français*, PUF, 1998.

56 Jean-Paul Fournier, *Etat des lieux et réflexion prospective sur l'avenir du volontariat*, rapport, mars 2003.

57 Luc Ferry, *Rapport de la commission ambition volontariat*, 15 septembre 2009.

âge à nos jours, afin de comprendre comment et à quel moment l'hybridisme républicain à fait son apparition. Ceci nous conduira à définir la problématique actuelle des SDIS et les enjeux de la pérennisation de l'hybridisme républicain. Nous nous attarderons ensuite sur la particularité de réaliser une thèse dans son milieu professionnel, ainsi que sur le positionnement atypique de « pompier-chercheur », avant de présenter la démarche de recherche-action mise en œuvre. La Deuxième partie sera consacrée à la compréhension de ce que recouvrent concrètement l'engagement de sapeur-pompier et l'hybridisme républicain. Nous essayerons de comprendre ce qui se cache derrière ce que les acteurs institutionnels nomment « la crise du volontariat ». Pourquoi, alors que l'engagement bénévole est en augmentation constante depuis 2010[58], les sapeurs-pompiers, eux, ne susciteraient-ils plus de vocation ? Ceci nous amènera de fait à nous plonger au cœur de l'organisation des sapeurs-pompiers et à comprendre comment celle-ci fonctionne, ce qui se cache derrière les images d'Epinal et quelles sont les articulations possible entre les évolutions de la société et l'évolution des problématiques spécifiques du système de sécurité civil français, à savoir : les conditions de l'engagement citoyen, celles du développement de ses compétences et celles de la coopération entre volontaires et salariés. Nous découvrions pourquoi et comment l'organisation des sapeurs-pompiers s'est petit à petit « professionnalisée », à la fois à travers le développement d'une expertise de sécurité civile, mais également en ayant recours de plus en plus à des personnels salariés, venus prêter main forte aux volontaires. Et non l'inverse, comme beaucoup de gens le pensent. Nous étudierons les effets de cette « professionnalisation ». Nous découvrirons également que sans salariés, il ne pourrait pas y avoir aujourd'hui de volontariat de « qualité » et de service de secours « efficace ». Que l'hybridisme, c'est-à-dire l'association de personnes salariées et de personnes volontaires, semble être la clé de la performance des services d'incendie et de secours de ce début de XXI^{ème} siècle.

La troisième partie traitera des difficultés managériales relatives à l'hybridisme républicain, ainsi que des perspectives d'action. Nous aborderons les problématiques de la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés et montrerons que cette association ne se fait pas sans difficultés. Si l'image le plus souvent renvoyée par les sapeurs-pompiers à la population est celle d'une cohésion de groupe inébranlable - celle du corps - en interne, les

58 France Bénévolat, *L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2016*, enquêtes quantitatives effectuées à partir de sondage de l'IFOP, 2016.

relations entre acteurs salariés et acteurs volontaires sont beaucoup plus complexes. Elles sont souvent conflictuelles et génèrent des violences ordinaires au sein des casernes. Alors que cela semble être une solution, imposer l'hybridisme peut alors prendre les contours d'une injonction paradoxale, qui consisterait, au nom de l'efficacité, à faire agir ensemble des acteurs qui *a priori* ne peuvent pas s'entendre. Après avoir traité spécifiquement des conflits qui opposent sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés, notre cheminement nous conduira, à traiter des questions essentielles de ce mémoire : l'organisation hybride est-elle tenable ? Peut-on faire coopérer de manière durable sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés ? Ceci nous amènera développer notre concept de management tenable, en opposition aux pratiques actuelles de management intenable génératrices de mal être au travail pour les salariés, de désengagement pour les volontaires et de conflits entre volontaires et salariés. Sur la base des expérimentations conduites *in situ*, nous étayerons la perspective que l'organisation hybride est une solution adaptée aux problématiques de sécurité civile et non pas une simple organisation par défaut, par manque de moyens financiers pour salarier tout le monde. Que l'organisation hybride et son évolution sont intéressantes à observer et à analyser, en tant que nouvelle option de production de service public. Que c'est parce qu'elle fait sens, que l'organisation hybride subsiste aujourd'hui. Que c'est une sorte de contrat social entre les volontaires, les salariés, les décideurs et la population, où chacun contribue, avec ses propres motivations à entretenir, tant bien que mal, l'existence d'une organisation hybride. Que c'est une nouvelle manière de faire société. Contrairement à la pratique sociologique classique, nous ferons également part de préconisations, suivant ainsi pleinement les orientations des recherches-actions, pour moderniser et pérenniser l'organisation hybride. Nous détaillerons à quelles conditions nous pouvons espérer passer d'un hybridisme subi, à un hybridisme assumé et ainsi éviter le rejet d'un modèle original et qui fonctionne.

Nous conclurons enfin sur le fait que ce qui est pointé comme une « crise du volontariat » n'est en fait que la partie immergée d'un iceberg et que la crise du volontariat est révélatrice d'une crise institutionnelle plus profonde. Les « mesures pansement » prises des années 1990 jusqu'à aujourd'hui pour « sauver » le volontariat ne suffisent plus. Il faut innover et dessiner un nouveau modèle de sécurité civile qui réponde aux besoins actuels de la population et qui soit tenable pour les femmes et les hommes qui le font vivre. Peu étudiée en sciences sociales, en France, alors que les questions de sécurité civile sont de plus en plus prégnantes et que la

pérennisation du système de sécurité civile constitue un enjeu stratégique majeur pour le pays, l'organisation hybride des sapeurs-pompiers mérite une attention plus grande du monde de la recherche. Les sapeurs-pompiers sont centrés sur l'action opérationnelle et non pas sur le développement stratégique de leur organisation. Ils ont besoin d'éclairages scientifiques pour éviter de rentrer en crise majeure. Les problématiques d'engagement, de pérennisation des volontaires et les difficultés de coopération sont les symptômes annonciateurs de cette crise de l'institution. Une crise que l'on peut sans doute éviter si l'on décide de conduire une véritable politique d'accompagnement des changements en cours.

Les SDIS sont structurés autour d'une direction départementale, de groupements fonctionnels et territoriaux, d'un service de santé et de secours médical (**SSSM**), d'un centre de traitement de l'alerte (**C.T.A**), d'un centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (**CODIS**), d'une école départementale et de centres d'incendie et de secours **(C.I.S)** répartis sur le département. La direction départementale regroupe **le directoire** (le directeur départemental, le directeur départemental adjoint et le directeur administratif et financier), ainsi que **les groupements fonctionnels :** ressources humaines, logistique, gestion et traitement de l'information, administration générale, finances, opération, prévention, prévision. Les services de la direction sont chargés du pilotage stratégique du S.D.I.S. **Les groupements territoriaux** sont chargés d'accompagner la mise en œuvre des politiques départementales. Ils sont chargés de coordonner l'action d'un ensemble de centres de secours. Les personnels des groupements territoriaux ou fonctionnels ont soit le statut de personnel administratif et technique, dans ce cas ils sont dédiés exclusivement à leur rôle fonctionnel, soit le statut de sapeur-pompier salariés et dans ce cas ils cumulent un rôle fonctionnel et opérationnel. Ces personnels interviennent en appui technique et administratif des chefs de centres.

Le service de santé et de secours médical a pour mission : la surveillance de la condition physique des sapeurs-pompiers, l'exercice de la médecine professionnelle et d'aptitude des sapeurs-pompiers professionnels ainsi que de la médecine d'aptitude des sapeurs-pompiers volontaires. Il assure le conseil en matière de médecine préventive, d'hygiène et de sécurité, notamment auprès du comité d'hygiène et de sécurité. En intervention il est chargé du soutien sanitaire en opération, des soins d'urgence aux sapeurs-pompiers. Il participe à la formation des sapeurs-pompiers au secours à personnes et à la surveillance de l'état de l'équipement médico-secouriste. En outre, le SSSM participe aux missions de secours d'urgence, aux opérations effectuées par le SDIS impliquant des animaux ou concernant les chaînes alimentaires, ainsi qu'aux missions de prévision, de prévention et aux interventions dans le domaine des risques naturels et technologiques.

Le centre de traitement de l'alerte réceptionne et traite les appels téléphoniques 18 et 112 (numéro européen d'urgence) pour le département. Il engage les moyens du département sur un principe d'efficacité dans le cadre d'une gestion contextualisée des compétences et des moyens, conformément aux textes réglementaires. Pour les missions de secours à personnes, le CTA partage ces missions avec le centre 15 sur la base d'une convention S.A.M.U / S.D.I.S.

Le centre opérationnel départemental des services d'incendie et de secours coordonne les activités opérationnelles des centres d'incendie et de secours du département. Il est chargé de la transmission des informations avec le préfet, les autorités responsables de la zone de défense, les autorités départementales et municipales ainsi qu'avec les organismes publics ou privés qui participent aux opérations de secours. Sur demande de la zone, lorsque la solidarité nationale le justifie, il engage les moyens de son département, sous réserve de ne pas hypothéquer sa capacité opérationnelle.

Afin d'assurer la formation de ses agents : hommes du rang et sous-officiers, certains SDIS sont équipés d'une école départementale**. L'école départementale** comprend le plus souvent un plateau technique et des salles de formation. Les SDIS ont la charge de la formation de ses personnels pompiers non-officiers. Pour les officiers, la formation est réalisée à **l'ENSOSP** (Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers), située à Aix en Provence, qui constitue un établissement public administratif autonome.

Les centres d'incendie et de secours (CIS) constituent les unités territoriales de proximité chargées des opérations de secours. Chaque CIS met en place une organisation qui permet de garantir une capacité opérationnelle locale et d'informer en temps réel le CTA des ressources humaines disponibles ainsi que des disponibilités des moyens matériels. Pour faciliter la gestion de la ressource humaines et la gestion de l'alerte, les SDIS sont dotés de système de gestion informatique. Ils permettent à chaque sapeur-pompier de déclarer ses disponibilités opérationnelles *via* un serveur et d'être alerté pour un départ en intervention par un biper.

Pour en savoir plus sur l'organisation formelle de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers aujourd'hui, se rapporter à l'annexe I

Première partie : Présentation du terrain et de la recherche

1. Evolution et structuration de l'organisation des sapeurs-pompiers : de l'entre-aide à l'émergence de l'hybridisme

1.1 Des sapeurs-pompiers présents partout dans le monde avec une grande diversité de statuts et d'organisations

Ce chapitre ne consiste pas à faire un énoncé précis de l'organisation des sapeurs-pompiers dans tous les pays du monde, d'autant plus que les informations relatives au sujet sont difficiles à collecter, si l'on en croit Joan Deville dans l'avant-propos de son ouvrage : « *les pompiers du monde* ». Il s'agit juste ici de mettre en évidence que les phénomènes étudiés chez les sapeurs-pompiers français, notamment l'association de sapeurs-pompiers salariés et de sapeurs-pompiers volontaires pour assurer la distribution des secours, existent au-delà de nos frontières et constituent bien un fait social. Le fait social n'étant pas ici entendu au sens Durkheimien, c'est-à-dire comme s'imposant aux acteurs, mais comme construit et adopté par les acteurs. On peut en effet constater que dans tous les pays du monde, des hommes et des femmes sont quotidiennement prêts à porter secours à leurs concitoyens sur leur temps libre ou dans le cadre de leur travail et ce, parfois au péril de leur vie. Au-delà des structures organisées, on peut même constater que l'action de porter secours est quasiment une action « normale » pour chaque personne. A chaque grande catastrophe, que ce soit au Moyen Age pour lutter contre le feu de la maison de ses voisins, ou aujourd'hui lors d'évènements majeurs comme les tempêtes de 1999, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001 ou plus récemment les tremblements de terre au centre de l'Italie en 2016 et les attentats de Paris en 2015 et Nice en 2016, de grands nombres de personnes tentent de porter secours comme ils le peuvent avec les moyens du bord ou encore proposent spontanément leurs services aux secours organisés. On peut noter au passage que ces comportements contrastent avec le discours dominant, notamment celui de nombreux sapeurs-pompiers, qui pointent la montée de l'individualisme comme la raison principale des difficultés de recrutement des volontaires.

Seulement l'improvisation des secours de proximité a très vite montré ses limites et a amené les populations depuis le Moyen Age à structurer leur organisation en terme de sécurité civile,

en formant des bénévoles à intervenir, puis des volontaires et en mêlant quasiment toujours l'action de sapeurs-pompiers volontaires avec, lorsqu'ils existent, l'action de sapeurs-pompiers salariés pour aboutir à l'hybridisme républicain tel que nous l'étudions dans le cadre de notre thèse. L'hybridisme est largement répandu dans le monde et semble adapté aux sociétés modernes. Tous les pays industrialisés et riches ont leurs sapeurs-pompiers et les pays en voie de développement structurent progressivement leurs réponses de secours à la population, avec les moyens dont ils disposent. La structuration des premiers corps de pompiers spécialement affectés à la lutte contre le feu apparaît avec le déploiement des pompes au début du XVIII^{ème} siècle dans les pays en cours d'industrialisation et s'exporte dans les colonies. « Les puissances coloniales fournissent leurs colonies d'Asie, d'Amérique, y exportant leurs techniques et leur organisation de lutte contre le feu »[59]. Les règlements de mise en œuvre des pompes deviennent choses courantes à partir des années 1800-1850. « En Grande Bretagne, les sapeurs-pompiers dépendent d'abord des compagnies d'assurance qui d'ailleurs ne portent secours qu'à leurs propres assurés dont la façade de la maison s'orne d'une plaque distinctive »[60]. « Les 35 volontaires de New-York sont organisés le 16 décembre 1737, avant de devenir professionnels en 1865 »[61]. La mission historique des sapeurs-pompiers dans le monde est la lutte contre les incendies. Avec le développement de *la société du risque*[62], d'autres missions leur ont été confiées, ainsi on peut voir régulièrement les sapeurs-pompiers du monde entier présents sur les catastrophes industrielles, les accidents de la route et avec une implication nuancée selon les pays, sur le secours à personnes. Les coopérations internationales entre les sapeurs-pompiers se développent, que ce soit pour faire face à un évènement majeur ou pour aider à la formation et à l'équipement des pays les plus pauvres.

En ce qui concerne l'engagement des femmes et des hommes sapeurs-pompiers dans le monde, après avoir reposé sur l'entraide, puis le bénévolat et le volontariat, il s'est progressivement structuré pour partie sur les bases du salariat. Aujourd'hui, il existe une grande diversité de statuts selon les pays et parfois au sein d'un même pays, comme c'est le cas notamment en France. Les sapeurs-pompiers peuvent relever de l'armée (Sénégal / Côte d'Ivoire / Brigade des sapeurs-pompiers de Paris / Bataillon des marins-pompiers de Marseille …), de la police

59 *Op. cit*., Joan Deville, 2003, p.134
60 Ibid., p. 37-40
61 *Ibid*., p. 40
62 Ulrich Beck, *La société du risque*, *sur la voie d'une autre modernité*, Editions Flammarion, 2008.

(Emirats Arabes / Bahreïn / Colombie / Mexique / Argentine / Thaïlande …), d'un corps national (Malaisie / Tunisie / Italie / Pologne …), d'une administration décentralisée (Allemagne / Australie / Belgique / Suisse … France), ou d'une organisation privée (au Danemark 60 % des communes adhèrent à une firme privée de secours : la « Falk »). On trouve également des sapeurs-pompiers privés au sein de certaines entreprises, de centres commerciaux, d'hôpitaux et des aéroports. Par ailleurs, de nombreux pays restent organisés à l'échelon communal tels que la Norvège, le Honduras, la Suède, le Canada. Les sapeurs-pompiers peuvent être rémunérés (à plein temps ou à temps partiel comme les « part-time [63]» au Royaume Uni, qui sont sapeurs-pompiers en plus de leur emploi principal), indemnisés (comme les volontaires français) ou bénévoles. Les sapeurs-pompiers volontaires sont les plus nombreux dans le monde. Dans certains pays, il n'y a que des sapeurs-pompiers volontaires, comme au Honduras, au Pérou, au Salvador, à l'Equateur. Au Chili, les sapeurs-pompiers sont organisés sous forme associative à but non lucratif financée par le gouvernement, des dons et des mécènes. Mais la grande majorité des pays disposent à la fois de sapeurs-pompiers salariés et de sapeurs-pompiers volontaires indemnisés et/ou bénévoles. Au sein d'un même pays, les sapeurs-pompiers peuvent être organisés en caserne 100 % professionnels, 100 % volontaires ou bénévoles, ou mixte.

La grande diversité des statuts et des organisations à travers le monde met en évidence que les modalités d'organisation varient en fonction des contingences et rend crédible plusieurs scénarios pour l'avenir des sapeurs-pompiers en France : soit le tout salariat, avec une requalification de l'engagement volontaire en tant qu'activité salarié, à l'instar des Part-time du Royaume Uni, soit le maintien de l'hybridisme républicain. Le scénario du tout bénévolat ou volontariat n'apparaît plus aujourd'hui comme crédible. D'un point de vue de la gestion administrative, l'étatisation militaire ou civile est parfois évoquée[64] et la privatisation de tout ou partie de l'activité n'est plus écartée.

63 Le recours aux *« part time »* est une spécificité anglaise. Ils sont soumis aux mêmes conditions de formation que les *« full times »* et perçoivent un salaire amputé des cotisations sociales. Lorsqu'ils sont blessés dans l'exercice de leur mission, le service d'incendie prend en charge leurs salaires perdus au titre de leur activité principale.

64 La question de la gouvernance des SDIS est un sujet d'actualité, elle est notamment posée dans le rapport de la Mission d'évaluation et de contrôle du financement des SDIS, présenté par messieurs George Ginesta, Bernard Derosier et Thierry Mariani, députés, juillet 2009.

1.2 Les sapeurs-pompiers, principaux acteurs de la sécurité civile en France

Le système de sécurité civile en France

« La sécurité civile est, en France, une construction empirique. Tout à la fois concept, mission, service, elle est surtout le produit de l'histoire et de la nécessité pour les groupements humains, puis les collectivités locales, de faire face aux risques collectifs de la vie quotidienne »[65]. Elle s'est structurée progressivement à partir de grandes catastrophes et de grands incendies, qui à chaque fois ont remis en cause l'efficacité du système de prévention et de distribution des secours en place. Elle est passée d'un modèle d'entraide locale improvisée entre villageois au Moyen Âge à un modèle d'organisation structurée et professionnalisée[66] tel que nous le connaissons aujourd'hui, avec un cadre juridique très étoffé et formant un système complexe. D'un point de vue organisationnel, la sécurité civile n'est donc pas le fruit d'une réflexion scientifique pensée au sommet de la hiérarchie ou dans des bureaux d'études selon l'approche scientifique de Taylor[67], mais plutôt la résultante d'une succession de bricolages pensés au plus près du terrain, sous forme de groupes autonomes avec comme laboratoire l'échelon communal et comme acteurs historiques et principaux les détenteurs de l'art : les sapeurs-pompiers. Les réflexions scientifiques et stratégiques sur le sujet n'ont d'ailleurs de nos jours que très peu progressé. La rareté, ainsi que le caractère récent des travaux scientifiques sur le sujet en atteste. Il n'existe pas de laboratoire de recherche et de développement propre à la sécurité civile, ni de sociologie de l'organisation des sapeurs-pompiers, ce qui au vu des enjeux de sécurité civile nous apparait comme un manque regrettable. Pour y remédier, on peut noter très récemment la création au sein de l'ENSOSP du CERISC (Centre d'Etude et de Recherche Interdisciplinaire de la Sécurité Civile) qui vise au développement de projets de recherche individuels ou collectifs relatifs aux problématiques de sécurité civile, ainsi que l'existence d'un *think tank*, dédié aux questions de sécurité civile l'IFRASEC (Institut FRAnçais de SEcurité Civile).

65 Vincent Dye, *La sécurité civile en France*, Que sais-je ?, PUF, 1995, p. 3.

66 Dans le cadre de ce travail de recherche, la notion de profession sera entendu au sens de l'approche interactionniste et concernera autant les salariés que les volontaires / bénévoles.

67 Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911.

La sécurité civile s'inscrit dans le champ de la sécurité nationale qui a pour but « d'identifier l'ensemble des menaces et des risques susceptibles d'affecter la vie de la Nation, notamment en ce qui concerne la protection de la population, l'intégrité du territoire et la permanence des institutions de la République »[68]. Dans cette définition, la notion de risque correspond à un déchaînement d'éléments naturels ou à un dysfonctionnement d'une activité humaine et la notion de menace correspond à une intention hostile conjuguée avec les moyens nécessaires pour la concrétiser. La gestion des menaces relève du ministère de la Défense, alors que la gestion des risques relève du ministère de l'Intérieur. La sécurité civile est à la fois une compétence partagée entre l'Etat et les collectivités territoriales et une compétence interservices. Selon le code de la sécurité intérieure, la sécurité civile consiste à concourir à la protection générale des populations, en lien avec la sécurité publique et avec la défense civile. Plus précisément, elle a pour objet la prévention des risques de toute nature, l'information et l'alerte des populations ainsi que la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes par la préparation et la mise en œuvre de mesures et de moyens appropriés relevant de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres personnes publiques ou privées. Si la sécurité civile est une mission partagée, notamment avec les militaires des armées et de la gendarmerie nationale, les personnels de la police nationale et les membres des associations ayant la sécurité civile dans leur objet social, il n'en demeure pas moins que les sapeurs-pompiers en sont désignés comme les acteurs principaux dans la loi de Modernisation de la Sécurité Civile (MOSC)[69]. Le commandement des opérations de secours est assuré dans la majeure partie des cas par les sapeurs-pompiers, où ceux-ci jouent un rôle de conseiller auprès du directeur des opérations de secours, qui lui est assuré par l'autorité de police compétente : le maire ou le préfet. La loi MOSC fait également du citoyen un acteur de la sécurité civile en stipulant que « toute personne concourt par son comportement à la sécurité civile. En fonction des situations auxquelles elle est confrontée et dans la mesure de ses possibilités, elle veille à prévenir les services de secours et à prendre les dispositions nécessaires »[70].

68 Article L. 111.1 du Code de la Défense.

69 Article 2, loi n°2004-811 du 13 août 2014 de modernisation de la sécurité civile (repris dans le code de la sécurité intérieure).

70 Article 4, loi N° 2004-811 du 13 août 2014 de modernisation de la sécurité civile (Loi MOSC).

La sécurité civile est donc l'affaire de tous, à la fois parce que chacun est susceptible de pouvoir bénéficier un jour de moyens de secours et parce que chacun peut contribuer, à différents niveaux, à la sécurité civile, soit directement par ses actions de prévention, en installant par exemple des détecteurs incendie dans son habitation, en se formant aux premiers secours, ou encore en souscrivant un engagement de sapeur-pompier volontaire, en devenant sapeur-pompier salarié, ou encore en s'engageant dans des associations agréées de sécurité civile telle que la Croix Rouge ; soit indirectement en tant qu'employeur en facilitant l'engagement de sapeur-pompier volontaire de ses salariés[71]. Du Moyen Âge à aujourd'hui, le citoyen a toujours eu une place importante à tenir au sein du système de sécurité civile, que ce soit par son action spontanée, «au début, les bourgeois et les ruraux se présentent spontanément sur les lieux d'un incendie pour apporter leur concours, conduite peut-être soutenue par un égoïsme inconscient car en éteignant le feu chez leur voisin, ils escomptent toujours protéger leur bien[72] » ; ou que ce soit en s'engageant volontairement ou sous la contrainte au sein d'actions organisées par le pouvoir en place. « En 1254, une ordonnance royale de Louis IX, Saint Louis, organise dans le royaume de France le guet des métiers contre les inconvénients du feu[73] ». « Les communes font appel aux corporations alors très structurées, bien encadrées par des maîtres, mais dont l'éventail se limite évidemment aux métiers du bâtiment (maçons, couvreurs, charpentiers), du fer (charrons, maréchaux-ferrants, serruriers), du cuir … Le service devient alors obligatoire, s'effectuant sous la contrainte d'amendes voire de prison. Les maîtres sont tenus de s'inscrire à la maison commune et de donner les noms de leurs commis et de leurs aides »[74].

Notion de risque et évolution des missions de sécurité civile

Le risque est une construction sociale qui varie selon les époques, les lieux, les traits culturels. Il correspond à la probabilité de survenue d'un évènement néfaste. En sécurité civile, on parle de risques naturels, technologiques, de transports collectifs, de vie quotidienne, ou encore liés

71 La loi 96-370 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers prévoit la possibilité de conventionnement entre les SDIS et les employeurs publics ou privés, pour faciliter la formation et le départ en intervention des sapeurs-pompiers volontaires sur leur temps de travail.

72 *Op. cit*., Joan Deville, 2002, p. 22.

73 Patrick Dalmaz, *Histoire des sapeurs-pompiers Français*, PUF, 1998, p. 7.

74 *Ibid*., Joan Deville 2002 p. 23.

aux conflits. Ils sont définis en fonction de leurs occurrences de probabilité et de leurs gravités. Le risque majeur est caractérisé par une faible probabilité d'occurrence et une gravité très élevée et inversement le risque courant par une forte probabilité d'occurrence et des conséquences limitées. « En choisissant un mode de vie, nous choisissons également de courir certains risques. Chaque forme de vie sociale a son propre portefeuilles de risques »[75]. Le risque est accepté, en fonction des bénéfices sociaux et économiques qu'il apporte aux membres de la population qui y est exposée. L'Homme pense de plus en plus à prendre sa vie en main, comprendre ce qui l'entoure et cherche à maîtriser son destin. Mais malgré l'apport de la science en matière de technologie et le durcissement des réglementations en matière de sécurité, des accidents et des catastrophes continuent de se produire. L'évolution de la société entraîne l'évolution des risques, des catastrophes, des seuils de tolérance de plus en plus bas, une demande de sécurité de plus en plus grande et l'évolution des missions de sécurité civile. Le mythe du risque zéro a laissé la place au principe de précaution. La société ne peut se passer de « ses » sapeurs-pompiers.

La plupart des ouvrages qui relatent l'histoire des sapeurs-pompiers français ou de la sécurité civile nous permet de connaître l'évolution des risques et des missions de sécurité civile depuis la fin du Moyen Âge, période à laquelle on assiste aux premiers embryons de l'organisation actuelle. Les connaissances sur la période qui précède sont plus rares. On sait tout de même que, dès l'antiquité romaine, le feu menace les villes. Elles sont à la merci de grands incendies, qu'ils soient l'œuvre de pillards ou accidentels. Le feu constitue un des premiers risques dont les hommes ont cherché à se protéger. Les mesures sont sommaires, elles consistent à prévenir des sinistres au travers des règles de construction et par la mise en place de cohortes de vigiles chargées de veiller au respect par les habitants, des précautions nécessaires pour prévenir le déclenchement des sinistres et alerter en cas d'incendie. Elles évolueront peu jusqu'à la Révolution. « De l'incendie de Rome en 64 à la destruction de Rennes en 1720, les conditions de lutte contre le feu n'ont pratiquement pas changé. La seule parade efficace consiste à repenser le tissu urbain et la conception des villes. C'est le temps de la part du feu »[76]. Au fur et à mesure de l'évolution de la société, les risques se multiplient et le nombre des interventions

75 Douglas M, Wildavsky A. *Risk and Culture. An Essay on the selection of Technicological and Environmental Dangers*, University of California Press, 1984.
76 *Op. cit*., Patrick Dalmaz p. 3.

augmente[77], ainsi que leur technicité. En ce qui concerne la réponse de sécurité civile, d'abord centrée principalement sur le feu, (alors qu'il ne représente plus que 7 % des interventions des sapeurs-pompiers aujourd'hui), elle s'est progressivement élargie dans le monde moderne aux risques industriels[78], aux secours à personnes[79] (qui représentent 78 % des interventions des sapeurs-pompiers aujourd'hui), aux transports, notamment aux risques routiers avec en 1972 un pic à 18 034 morts sur les routes de France (il représente aujourd'hui 6 % des interventions), aux phénomènes climatiques et très récemment aux attentats et la prise en charge des victimes de tueries de masse. Le savoir-faire qui se développe progressivement en France s'exporte à l'étranger au travers de missions de soutien aux pays victimes de catastrophes telles que les tremblements de terre, les feux de forêts, les tsunamis et les cyclones. Les enjeux de sécurité civile se pensent désormais au-delà des frontières nationales. Sans dresser une liste exhaustive, nous citerons pour illustrer nos propos quelques accidents qui ont marqué l'histoire de la sécurité civile, notamment en France et qui sont cités dans les divers ouvrages relatifs à l'histoire des sapeurs-pompiers ou pour les plus récents dans les archives de différents journaux.

Accidents qui ont marqués l'histoire de la sécurité civile (Non exhaustif)

1781 : Incendie de l'opéra de Paris (21 morts)
1810 : Feu de l'ambassade d'Autriche 1er juillet 1810 (mort d'une princesse et nombreux dignitaires blessés)
1875 : Crue de la Garonne le 25 juin (1400 maisons détruites à Toulouse)
1887 : Incendie de l'opéra-comique « Salle Favart », Paris le 25 mai (85 morts)
1895 : Accident spectaculaire de train en gare Montparnasse, Paris le 22 octobre (1 mort)
1897 : Incendie du Bazar de la Charité à Paris, le 4 mai (129 morts et plus de 200 blessés)
1903 : Feu de quartier à Crespy / 27 maisons détruites (couverture du Petit parisien du 12 août)
1903 : Incendie d'une rame de métro à Paris le 10 août (83 morts)
1918 : Grippe espagnole (20 à 50 millions de morts dans le monde)
1921 : Explosion d'Oppau en Allemagne le 21 septembre (561 morts et environ 2000 blessés)
1930 : Eboulement de la colline de Fourvière, Lyon nuit du 12 au 13 novembre (19 pompiers morts)
1938 : Feu des Nouvelles Galeries à Marseille le 28 octobre (75 morts)

77 100 000 interventions au début des années 1950, 1 million en 1975, 3,6 millions en 2004, 4,5 millions en 2015, 4,6 millions en 2017.

78 Mis en lumière depuis la catastrophe de Feyzin, le 4 janvier 1966, puis celle de Seveso le 10 juillet 1976.

79 1958 une circulaire reconnaît que la participation des SP aux missions de secours aux asphyxiés est digne d'être encouragée et accrue. 1962, une circulaire énonce les tâches à confier aux pompiers : dégagement des victimes, transport de celles-ci. 1971, apparition des premières ambulances normalisées.

1949 : Incendie meurtrier de la forêt landaise, le 19 août (82 sauveteurs décédés)

1961 : Accident de téléphérique Aiguille du Midi – Chamonix le 29 août (6 morts)

1966 : Catastrophe de la raffinerie de Feyzin à Lyon le 4 janvier (18 morts dont 11 pompiers)

1973 : Incendie du Collège Pailleron à Paris (20 morts dont 5 enfants)

1976 : Tremblement de terre de Tangshan en Chine (240 000 morts)

1976 : Catastrophe de SEVESO le 10 juillet en Italie (193 personnes intoxiqués / 80 000 animaux tués)

1978 : Naufrage de l'Amoco Cadiz, côtes Bretonnes le 16 mars / Marée noir (227 000 tonnes de pétrole brut)

1988 : Accident de train gare de Lyon, Paris le 27 juin (56 morts et 57 blessés)

1982 : Accident de Beaune de 2 bus sur l'A6 le 31 juillet (53 morts dont 44 enfants et adolescents)

1984 : Accident de Bhopal en Inde (50 000 handicapés et 6495 morts)

1986 : Accident de Tchernobyl (7 à 10 000 morts)

1992 : Crash aérien du mont St Odile (87 morts et 7 survivants)

1992 : Inondations de Vaison-la-Romaine (47 morts et 34 disparus)

1992 : Catastrophe du stade de Furiani à Bastia, le 5 mai (18 morts et 2357 blessés)

1995 : Tremblement de terre de Kobe au Japon (6 000 morts)

1998 : Accident de train à Eschede en Allemagne (101 morts)

1999 : Tempêtes des 26 et 27 décembre, France (88 morts, entre 9 et 15 milliards € de dégâts)

1999 : Avalanche de Mont Roc à Chamonix nuit du 9 au 10 février (12 morts, 14 chalets détruits)

1999 : Incendie du tunnel du Mont Blanc 24 mars 1999 (39 morts / fermeture du tunnel pendant 3 ans)

2000 : Accident du funiculaire de Kaprun en Autriche (155 morts)

2000 : Accident du Concorde à Garge lès Gonesse – France (113 morts)

2001 : Attentats du 11 septembre, Wall trade center - Etats-Unis (2 973 morts et 6291 blessés)

2001 : Explosion AZF à Toulouse le 21 septembre (31 morts et 2 500 blessés)

2004 : Attentats de Madrid (191 morts)

2010 : Tempête Xynthia en Vendée du 27 au 28 février (47 morts et 79 blessés)

2010 : Inondations du Var 15 juin (27 morts et 2 disparus)

2011 : Accident nucléaire de Fukushima, le 11 mars

2012 : Accident de train de Buenos Aire en Argentine (50 morts et 700 blessés)

2013 : Accident de train à Brétigny sur Orge, le 12 juillet (7 morts)

2015 : Attentat du 7 janvier, attaque de Charlie Hebdo, Paris (11 morts)

2015 : Inondation dans les Alpes Maritimes les 3 et 4 octobre (17 morts et 4 disparus)

2015 : Attentats de Paris, fusillade de masse, le 13 novembre (130 morts)

2015 : Accident de train près de Strasbourg (10 morts, 12 blessés graves et 17 blessés légers)

2016 : Attentat de Nice, le 14 juillet : un camion de 19t fonce dans la foule (84 morts)

2017 : Incendie de la Grenfell Tower à Londres, le 14 juin (70 morts)

2019 : Feu de la cathédrale de Notre-Dame à Paris, le 15 avril (destruction de la charpente « Forêt de Notre-Dame »), 400 pompiers mobilisés.

2019-2020 : Incendies gigantesques de végétation, en Australie. Au 14 janvier 2020 : 18,6 millions d'hectares brûlés, 5 900 bâtiments détruits, au moins 34 morts.

2020 Pandémie COVID 19, plusieurs centaines de milliers de morts sur la planète (Bilan toujours évolutif au moment de l'écriture de la thèse)

Le développement de l'organisation communale des sapeurs-pompiers du Moyen Âge à l'an 2000

Au Moyen Âge, l'organisation des secours est sommaire et centrée sur le feu. La lutte contre l'incendie passe d'abord par des mesures de prévention, chacun est responsable et a le devoir de prévenir les risques d'incendie. «Le couvre-feu consistant à recouvrir l'âtre du feu par une plaque de bois ou de fer serait apparu à Oxford (Angleterre) vers 900, sans que l'on sache au juste quand il a été prescrit en France, mais il est sonné par les guetteurs mis en place de 1200 à 1300 »[80]. Puis petit à petit, de nouvelles mesures voient le jour comme l'interdiction du dépeçage et grillage des porcs en pleine rue, ou celle des toitures en chaume dans certaines villes, du transport de braises de maison en maison par un sabot, … ou inversement l'obligation de conserver un récipient plein d'eau devant sa maison et de laisser l'accès libre aux puits. A la fin du XVII^{ème}, les mesures de prévention se renforcent : ramonage annuel obligatoire (Dijon, 1669), contrôle des stockages des greniers (Aix les Bains, 1770), travail de la cire, du suif et la distillation de l'eau de vie réglementés (Mâcon, 1717), prévention dans les salles de spectacles (Dijon, en 1751). En cas de feu, l'alerte est d'abord donnée par les cris de ceux qui le découvrent, puis le tocsin, qui est sonné à la cloche de l'église se généralise. Le guet urbain instauré en 803 par Charlemagne se développe. Des guetteurs sont rétribués à cet effet et sont placés sur les édifices hauts pour mieux détecter toute apparition de fumée suspecte. A chaque alerte, les habitants accourent pour combattre le sinistre. « Parmi la foule des volontaires qui se pressait au secours des sinistrés, on pouvait apercevoir les membres des congrégations religieuses »[81], mais également des filles de joie. « Par un arrêt royal du 8 décembre 1472, pris par Louis XI, les ribaudes, autrement dit, les prostituées ont l'obligation de porter les seaux vers le feu »[82]. Les moyens de lutte se résument principalement au seau. « Jusqu'à la fin du XV^{ème} siècle, l'usage du seau demeurait à peu près partout la règle »[83]. « En plus des seaux, on trouve également des outils traditionnels, haches et scies servant à enfoncer les huis, à découper les charpentes pour isoler une partie de toiture non encore atteinte par le feu … »[84]. «

80 *Op. cit*., Joan Deville, 2002 p. 20
81 *Op.cit*., Patrick Dalmaz p. 9
82 *Ibid*., p. 9.
83 *Ibid*., p. 10.
84 *Ibid*., Joan Deville, 2002, p. 29.

D'interminables chaînes de porteurs de seaux rythmaient l'intervention. La chaîne montante, acheminant les seaux pleins était formée d'hommes forts et de jeunes, la chaîne descendante, réapprovisionnant les attaquants du feu accueillait les femmes, les enfants et les vieillards »[85]. Cette façon de faire qui est souvent génératrice de cohue et d'un désordre qui nuit au bon déroulement de l'extinction, amènera les premières ordonnances[86] de police faisant allusion à une tactique d'extinction et sollicitant les corporations structurées. «Sur place, les autorités constituent une ou plusieurs chaînes en fonction de l'importance du feu, des personnes sur place et des récipients disponibles »[87]. « En 1352, Amédée VI de Savoie accorde aux habitants de Bourg-en-Bresse d'élire des syndics qui veilleront à la sécurité d'un quartier de la ville. De nombreuses autres villes du royaume ou des confins du royaume adoptent cette division »[88]. C'est le début de la rationalisation de l'organisation des secours et du raisonnement tactique[89].

Avec l'arrivée des pompes, l'organisation se transforme. Les premières pompes à bras font leur apparition à la fin du XVII^{ème} siècle et elles se répandent après 1700. Leur entretien est confié à des spécialistes, c'est-à-dire à ceux qui les ont construites ou à des personnes qui ont été formées pour cela. Ils sont appelés « les pompiers » ou « les maitres-pompes ». C'est le début de la professionnalisation et par la même occasion la naissance du nom de la profession[90]. C'est une nouvelle étape de l'organisation des sapeurs-pompiers. Les pompes, « appareils mécaniques complexes pour l'époque et relativement fragiles, doivent être entretenues avec plus d'attention que les seaux et les échelles »[91], ce qui entraîne la rédaction de règlements : entretien, manœuvres, personnes autorisées à s'en servir, personnes autorisées à commander au feu … et sanctions en cas de faute. C'est la création des premiers corps de gardes-pompes. Une ordonnance du 12 février 1716 marque la création du corps des gardes-pompes parisiens disposant de 32 hommes et de 16 pompes, alors qu'une autre crée celui de Lyon en 1781 avec

85 *Op. cit*., Patrick Dalmaz, p. 10.

86 Ordonnance royale de Louis IX « Saint Louis » organisant dans le royaume de France le guet des métiers contre les inconvénients du feu.

87 *Op. cit*., Joan Deville, 2002, p. 28.

88 *Ibid.*, Patrick Dalmaz p. 7.

89 La MRT (méthode de raisonnement tactique) est un outil d'aide à la décision des COS sur intervention. C'est une démarche analytique qui permet de prendre en compte tous les éléments d'une situation et d'un environnement, de définir les actions à mener en fonction des objectifs fixés en tenant compte des moyens disponibles.

90 Plus tard le terme de sapeurs, emprunté au génie sera ajouté à celui de pompier pour former sapeur-pompier. Un sapeur est un soldat de l'arme du génie chargé de l'exécution de la sape, c'est-à-dire des ouvrages souterrains permettant de renverser un édifice. Lors de la création des premiers corps militaires de pompiers, cette fonction fut dédiée au génie, ce qui entraina l'apposition du terme « sapeur » devant « pompier ».

91 *Ibid*., Joan Deville 2002 p. 40

112 gardes-pompes et alloue un crédit annuel pour leur entretien. Les rôles, en cas de sinistre s'affinent, avec « les manœuvriers » qui transportent ou tirent la pompe et s'activent au balancier, les « dirigeurs » qui orientent la lance. Ils viennent compléter le travail des ouvriers venus avec leurs outils pour tomber les murs et le travail effectué avec les seaux qui existent toujours. En contrepartie du service qui reste obligatoire pour certains citoyens, des contreparties sont attribuées : à Dijon le pompier de la ville est logé gratuitement à partir de 1708, à Bordeaux les pompiers reçoivent un tonneau de vin par rapport au temps passé. L'organisation des corps de garde-pompes va se renforcer jusqu'à la Révolution et les régimes de garde vont s'affiner : service nocturne, puis mise en place de permanents nuit et jour. Plus tard, l'apparition de la pompe à vapeur au XIX^{ème} siècle, avec une mécanique compliquée entraînera le recrutement de sous-officiers mécaniciens qualifiés, non encore présents dans les corps et ainsi renforcera la spécialisation. Le Havre achète une pompe à vapeur en 1861 et les grandes villes s'équipent progressivement après 1871. D'abord tirées à bras ou hippomobiles, elles seront remplacées dès le début du XX^{ème} par des autopompes à moteur à explosion beaucoup plus performantes quant aux délais de départ et de mise en action. Paris reçoit un fourgon grande puissance en 1926.

La fin du XIX^{ème} siècle marque un premier mouvement de salarisation. Cependant, si certaines villes salarient des gardes-pompes, à cette époque, seules les grandes villes peuvent se permettre d'avoir un effectif appréciable, ce que l'on peut appeler un corps de salariés (Le Havre, 28 professionnels en 1855 / Marseille, 10 professionnels en 1869 / Bordeaux licencie tous les volontaires par arrêté du 28 mai 1889 et constitue un corps de 108 professionnels / Lyon se professionnalise en 1913 ; les pompiers lyonnais sont salariés, mais également casernés par la ville et créent une nouvelle catégorie de sapeurs-pompiers). La professionnalisation / salarisation reste très limitée avec 1 700 professionnels en 1928 répartis dans une vingtaine de corps, alors que la caisse de prévoyance, comptait 270 000 sapeurs-pompiers en 1901. Apparaît également à partir de la fin du XIX^{ème} siècle les premiers sapeurs-pompiers permanents, c'est-à-dire des employés municipaux occupant un emploi traditionnel au sein d'une commune mais qui servent en tant que sapeur-pompier en cas d'alerte. A Montpellier « la municipalité, décide de louer des locaux au Carré-du-Roi pour y loger ceux qui seront les premiers permanents,

vingt-six cantonniers-pompiers et leurs familles placés sous les ordres de l'architecte de la ville »[92].

Après la révolution, les textes officiels se sont multipliés et ce jusqu'à notre arsenal réglementaire actuel qui compose l'organisation formelle des services d'incendie et de secours. Tout d'abord à la Révolution, a été entérinée la responsabilité locale en termes de sécurité civile. En 1790, l'article 3 du titre II d'une loi du 24 août 1790 confie aux maires le soin de prévenir par des précautions convenables et celui de faire cesser par la distribution des secours nécessaires, les accidents et fléaux calamiteux, tels que les incendies … « La convention décrétait, le 5 novembre 1792 que le service des pompes était objet de dépense locale »[93]. Cependant, bien que le niveau local soit désigné pour gérer la distribution des secours, il n'en demeure pas moins que le niveau national jouait déjà un rôle de préconisateur et de législateur. Ainsi en 1804, une circulaire de Napoléon adressée aux préfets demandait des moyens et préconisait l'installation de compagnies de pompiers dans les communes suffisamment peuplées afin de lutter plus efficacement contre les incendies. Elle sera suivie en 1815 de la circulaire du 18 février, dite « circulaire Montesquiou[94] », du nom de son auteur alors ministre de l'Intérieur, qui imposait de ne recruter que des hommes formés aux travaux du bâtiment, du cuir, du bois et du métal. Elle prévoyait le service gratuit, aucune solde n'était prévue, seule l'exemption des contraintes de la garde nationale servait de récompense. Il semble pour autant qu'il existait tout de même certains corps de sapeurs-pompiers soldés. La solde pouvait consister simplement en la dispense de logement des gens de guerre ou d'une indemnité annuelle. Cette circulaire charge le maire de rédiger les règlements et il le nome responsable de l'organisation des corps. Le maire est responsable des personnels, des uniformes, de la discipline, des emplacements des pompes et des ustensiles, des exercices périodiques, des postes de secours à mettre en place pour les salles de spectacles … « L'essentiel de l'organisation communale des services incendie figure dans la circulaire Montesquiou »[95]. Les pompiers sont alors recrutés pour leur probité, leur force, leurs connaissances de la construction ou la pratique des métiers du bâtiment, du bois, du cuir ou des métaux.

92 *Op.cit*., Joan Deville, p. 83.
93 *Op. cit*., Patrick Dalmaz, p. 17.
94 Abbé et ministre de l'intérieur du Roi Louis XVIII.
95 *Ibid*., Patrick Dalmaz, p. 20.

La loi du 22 mars 1831 (Art. 40) entraîne la création de corps rattachés à la garde nationale, ainsi qu'une distinction entre les corps dit soldés (municipaux) et les non-soldés (gardes nationaux). Cette dualité persistera jusqu'à la dissolution définitive de la garde nationale le 25 août 1871. Ce passage de l'histoire contribuera, avec la militarisation des pompiers de Paris en 1811, à la tradition militaire qui entoure les sapeurs-pompiers français. L'influence des sapeurs-pompiers de Paris s'illustre en 1839 par l'envoi dans chaque commune d'un exemplaire de la théorie du Lieutenant-colonel Paulin[96] des sapeurs-pompiers de Paris, qui est destinée à servir de base à l'instruction dans les corps de province. L'influence militaire des sapeurs-pompiers de Paris, même si elle tend à s'amenuiser depuis les années 2000 avec le développement de la salarisation des sapeurs-pompiers civils, reste encore bien présente. De nos jours, avoir servi à la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris lors de son service militaire ou dans le cadre d'un engagement de quelques années est un symbole fort. Certains vont jusqu'à dire : [*si t'es pas passé par la Brigade, t'es pas un vrai !*].

Avec le décret du 29 décembre 1875 portant sur une réorganisation générale des sapeurs-pompiers par un règlement d'administration publique, on franchit une nouvelle étape dans la structuration du service et l'évolution des missions. Le décret affirme la mission principale des sapeurs-pompiers, à savoir la lutte contre les incendies et signale qu'à titre exceptionnel ils peuvent concourir à un service d'ordre ou de sauvetage et former des escortes dans les cérémonies publiques. Il les place sous l'autorité du ministre de l'Intérieur et définit une organisation en subdivisions (moins de 51 hommes), compagnie (51 à 250 hommes), et bataillon (entre 250 et 500 hommes). Les sapeurs-pompiers souscrivent un engagement quinquennal et les communes s'engagent pour la même durée à assurer les dépenses liées au service incendie. Des articles traitent également de la discipline, des récompenses. L'armement est facultatif, mais l'uniforme devient obligatoire pour les officiers et pour tous les sapeurs-pompiers dans les communes de plus de 3000 habitants. L'uniforme préconisé est celui des sapeurs-pompiers de Paris conformément à un décret de 1852. Ce nouveau décret supprime la différence entre les pompiers municipaux et les gardes nationaux, désormais ils dépendent d'un régime identique.

96 Lieutenant-colonel Gustave Paulin, *Manuel complet du sapeur-pompier ou théorie sur l'extinction des incendies*, Manuels Roret, Nouvelle Edition, 1850.

En 1901, apparaissent les premières mesures symboliques visant à reconnaître et encourager les engagements : l'honorariat, qui donne le droit de porter l'uniforme lors des cérémonies publiques et d'accéder à un grade supérieur honoraire, puis la médaille du courage et dévouement. Le décret du 10 novembre 1903 porte l'engagement financier des communes à 15 ans et fixe l'âge d'engagement à 18 ans. Le casque devient obligatoire. Les corps libres sont tolérés dans les établissements industriels. Il est même possible de créer un corps libre dans une commune sous forme d'association relevant du régime de la loi 1901. Un corps de musique peut être rattaché aux compagnies de sapeurs-pompiers, mais ils ne sont pas comptabilisés dans l'effectif. Au début du XX^{ème} siècle apparaissent les inspecteurs départementaux, pour veiller au bon fonctionnement des compagnies et à la formation des hommes (1904 Eure-et-Loir / 1907 Deux-Sèvres…). On peut voir à travers cette mesure de contrôle supra-communal les prémices de la départementalisation qui sera consacrée en 1996. Le décret du 14 mars 1907 crée le conseil supérieur des sapeurs-pompiers. Celui du 18 avril 1914 vise l'administration générale, la fixation des effectifs, les dépenses à la charge des communes, la création de sous-officiers chefs de corps comptant de 6 à 14 hommes, prévoit des cadres spécifiques aux corps professionnels, fixe la limite d'âge à 60 ans… Il y aurait alors 332 000 sapeurs-pompiers. Le décret du 13 août 1925 remplace les sections, subdivisions, compagnies et bataillons à consonance militaire par un seul de type de formation : le corps. L'âge de la retraite est porté à 65 ans. Il fixe également le principe du remboursement des frais des communes venues en renfort. Le service de santé est confirmé au sein des corps. Il désarme définitivement les sapeurs-pompiers. Les pompiers sont un corps civil dépendant entièrement du ministère de l'Intérieur. Il autorise les préfets à créer l'emploi d'inspecteur départemental et le service de santé.

A la sortie des deux guerres, un bilan des inspecteurs départementaux met en évidence le dénuement des sapeurs-pompiers : vétusté des matériels, manque de tenues, absence de casques, locaux inappropriés … formation et connaissances qui laissent à désirer. La formation et les équipements vont par la suite considérablement évoluer. Le décret du 7 mars 1953 porte l'engagement financier des communes à trente ans. Elles doivent notamment payer les vacations horaires pour les pompiers volontaires. Chaque corps doit avoir un médecin et un médecin chef rattaché au service départemental peut être nommé pour veiller à l'instruction médicale et au bon état du matériel sanitaire. Les questions de recrutement, de notation et de discipline des sapeurs-pompiers y sont très détaillées. La cessation d'activité des officiers est

fixée à 65 ans. L'effectif, les équipements et l'encadrement des corps y sont très encadrés. Apparait la distinction entre CPI (12 hommes minimum), CS (22 hommes minimum) et CSP (35 hommes au minimum). Un arrêté du 24 février 1969 oblige les corps mixtes de plus de cinquante hommes à être commandés par un capitaine salarié. Le décret du 7 mars 1953 marque un tournant important dans la salarisation des sapeurs-pompiers en leur donnant un véritable statut. L'article 86 du décret stipule : «les sapeurs-pompiers professionnels sont des fonctionnaires communaux qui ont pour mission exclusive d'assurer le fonctionnement des services d'incendie et de secours … ». Le droit syndical leur est reconnu et il leur est interdit d'exercer à titre professionnel une autre activité lucrative. Pour la première fois la distinction entre salariés et volontaires[97] est faite. Pour autant, les contreparties liées aux conditions intéressantes de salaires, de logement et de pension de retraite des salariés sont contraignantes : ils doivent être entièrement disponibles en dehors des heures de travail, bénéficient seulement d'un week-end sur deux. Le décret de 1953 met fin au statut de permanent. Mais il faudra encore passer par les décrets d'avril 1988 qui interdit de recruter de manière ferme des non professionnels à temps complet, et celui de février 1993 qui traite de l'intégration des permanents (on compte alors 1 700 permanents) pour qu'ils disparaissent au début des années 2000. En 1990 plusieurs décrets fixent ce que l'on peut considérer comme le statut des sapeurs-pompiers salariés civils. Ils forment une filière à part entière de la fonction publique territoriale. C'est à partir de cette période que le nombre de sapeurs-pompiers salariés devient significatif et qu'émerge l'organisation hybride. Avec la loi sur les 35 heures et la départementalisation de l'organisation, le nombre de sapeurs-pompiers salariés connaîtra une hausse significative pour atteindre en 2016 un ratio de 21 % de salariés (16 % de SPP civils et 5 % de SPP militaires) et 79 % de volontaires. L'effectif de sapeurs-pompiers salariés est passé de 23 203 en 1993 à 40 800 en 2016, soit une hausse de 76 %. Depuis la crise de 2009, le recrutement des sapeurs-pompiers salariés s'est stabilisé. La distribution des secours reste donc assurée par une large majorité de sapeurs-pompiers volontaires, avec des centres mixtes dans les villes les plus importantes et des centres 100 % volontaires en milieu rural. Les centres de secours entièrement salariés restent l'exception et ne concerne que les grandes métropoles. On peut donc dire que l'hybridisme entre salariés et volontaires est très récent à l'échelle de vie de l'organisation des sapeurs-pompiers.

97 On parle alors de non-professionnel. C'est la loi de 1991 qui introduit le terme de volontaire à la place de celui de non professionnel.

Le recrutement (traditionnel) des sapeurs-pompiers

Même si les critères de recrutement tendent à changer progressivement en ce début de XXI^{ème} siècle, historiquement on recrute des hommes de bonne moralité (incapable d'abuser des troubles consécutifs à un incendie)[98], en bonne santé et parmi les métiers du bâtiment. Les officiers eux sont issus de professions qui confèrent des moyens financiers et de la tenue. En 1971, les femmes font une entrée limitée en tant que sapeur-pompier volontaire. Elles peuvent être nommées médecin et pharmacien sapeur-pompier. Il faudra attendre 1974 pour que les femmes volontaires puissent occuper les mêmes fonctions que les hommes et attendre le décret du 25 octobre 1976 pour qu'elles puissent accéder au statut de sapeurs-pompiers salariés. Au 1er janvier 1982, on dénombre 84 officiers et 708 volontaires femmes, ainsi que 5 officiers et 44 salariés femme. En 2000, elles sont 14 000 soit 6 % de l'effectif. Aujourd'hui elles représentent 16 % de l'effectif civil, mais seulement 4 % des effectifs de sapeurs-pompiers salariés. Bien que les corps de sapeurs-pompiers se soient ouvert progressivement, « ils ne sont pas devenus pour autant des univers « mixte » … L'arrivée des femmes suscite en effet toujours des réactions masculines de rejet particulièrement vives près de trente ans après l'entrée des premières femmes. Les hommes se vivent comme des « communautés » fortement construites sur une opposition de genre où la « caserne » constitue l'envers masculin d'un univers familial fantasmé comme féminin. Les stéréotypes sociaux de sexe y sont particulièrement développés, d'avantage peut-être que dans l'armée ou la police »[99]. Malgré un corporatisme et un sexisme toujours bien marqué [**Chef de centre volontaire** : *Moi chef de centre, il n'y aura pas de femme à la caserne*], le recrutement tend à s'ouvrir d'avantage à la diversité, notamment pour pallier aux besoins de recrutement en sapeurs-pompiers volontaires des centres, qui sont toujours difficiles à satisfaire. Se présentent aujourd'hui à l'engagement de sapeur, des personnes de tous sexes, toutes origines, de professions et de niveaux d'étude très variés allant du brevet des collèges aux ingénieurs et aux titulaires de doctorat. Quant à l'âge d'engagement en tant que sapeur-pompier, au fur et à mesure des décrets, il varie entre 16 et 18 ans. L'âge d'entrée et de sortie dans la profession constitue aujourd'hui toujours un débat passionné. Pour l'âge d'entrée, existe le dilemme entre la nécessité de motiver les jeunes le plus tôt possible, avant qu'ils ne

98 Ce qui se traduit aujourd'hui par jouir de ces droits civiques et ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation incompatible avec l'exercice des fonctions mentionnée au bulletin n°2 du casier judiciaire.

99 Roland Pfefferkorn, *Des femmes chez les sapeurs-pompiers*, Cahier du genre 1/2006 (n°40), p. 203-230.

s'engagent ailleurs et l'âge auquel il est raisonnable de les confronter à la dureté des interventions, ou encore l'âge auquel ils sont pleinement responsables juridiquement de leurs actes au vu de la nature des missions à conduire. Aujourd'hui, les S.D.I.S peuvent à nouveau recruter des sapeurs-pompiers volontaires à partir de 16 ans (21 ans pour les officiers), alors que pour les salariés, il faut avoir 18 ans. L'âge de cessation d'activité a lui aussi varié au fur et à mesure des décrets. Pour les sapeurs-pompiers volontaires l'engagement cesse actuellement de plein droit à 60 ans (70 ans pour les médecins, 68 ans pour les vétérinaires et infirmiers). L'engagement de sapeur-pompier volontaire peut se prolonger jusqu'à 65 ans sous conditions d'aptitude médicale. Pour les salariés, l'âge légal de la retraite est de 57 ans, mais ils peuvent poursuivre jusqu'à l'âge de 65 ans, comme le prévoit le statut des fonctionnaires territoriaux. On voit ici l'impact des contingences sur la politique de recrutement. En période de difficulté de recrutement, le législateur, sous la pression de la fédération nationale des sapeurs-pompiers, tend à accroître la plage d'exercice de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires.

La question de la rétribution de l'engagement et des contraintes engendrées par l'activité, semble lui aussi avoir toujours fait débat. En 1815, suite à la circulaire Montesquiou, l'engagement est gratuit et contraint. A partir du 1er décembre 1853, les choses évoluent par une décision du Conseil d'Etat qui stipule qu'il n'y a aucune raison fondée pour exiger aux citoyens une participation au service incendie. Puis, afin de pallier au recrutement, petit à petit, des contreparties furent consentis aux sapeurs-pompiers et la solde apparaît en tant que dédommagement. Dernièrement apparaît le traitement[100] pour les sapeurs-pompiers professionnels et l'indemnité pour les sapeurs-pompiers volontaires. En 2017, l'indemnité horaire des sapeurs-pompiers volontaires est fixée au niveau national et elle est de 7,66 € pour les sapeurs, 8,22 € pour les caporaux, 9,29 € pour les sous-officiers, 11,52 € pour les officiers. La somme annuelle perçue par un sapeur-pompier volontaire est très variable en fonction de la sollicitation de son centre d'appartenance et du temps qu'il consacre à son activité. En 2009, dans le département étudié, 82,6 % des sapeurs-pompiers volontaires touchent moins de 250 € d'indemnité /mois (contre 75 % au niveau national) ; 56,9 % moins de 150 € / mois (contre 57 % au niveau national) ; 1,5 % plus de 500 € (contre 6 % au niveau national). Dans tous les cas, l'indemnisation ne permet pas de vivre de son activité de sapeur-pompier volontaire et ne constitue pas le motif d'engagement principal. Lors de nos multiples rencontres de recrutement

100 Le traitement est le terme qui désigne la rémunération des fonctionnaires.

avec les citoyens, la question de l'indemnisation n'a quasiment jamais été abordée. L'indemnité est perçu par les sapeurs-pompiers comme mettant [*du beurre dans les épinards*] et pour l'institution elle constitue un moyen de fidéliser une partie de l'effectif, certains reconnaissant : [*on rentre pour la vocation et on reste pour la vacation*].

Avec la structuration des corps de sapeurs-pompiers, s'est également développé un système social pour les sapeurs-pompiers victimes du devoir et leur famille. La loi du 5 avril 1851 pose le principe du droit à des secours pécuniaires pour les veuves et les orphelins et à des pensions permanentes ou temporaires pour les sapeurs-pompiers blessés au feu ou lors des manœuvres obligatoires. En 1852, un décret autorise la création de caisses de secours mutuel pour les sapeurs-pompiers et en 1856 un autre décret autorise celles-ci à verser une pension de retraite. Compte tenu du statut des sapeurs-pompiers qui sont volontaires, l'objectif plus ou moins avoué est de provoquer des engagements difficiles à obtenir. Avec le développement de l'organisation, les sapeurs-pompiers se regroupent pour défendre leurs intérêts. Le 24 mars 1882, la fédération des sapeurs-pompiers est créée et en 1901 le congrès de la fédération nationale laisse à chaque chef de corps la liberté de fonder une « compagnie de pupilles », ce que nous nommons aujourd'hui les Jeunes Sapeurs-pompiers (JSP).

Pour conclure ce volet sur le recrutement des sapeurs-pompiers, nous pouvons dire de manière globale, qu'assurer le fonctionnement d'un corps de sapeurs-pompiers n'a jamais été chose simple. En 1861, un capitaine de l'Essonne adressait une pétition au préfet pour insister sur un recrutement des plus aléatoires. Mais au-delà des difficultés de recrutement et de fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires, les registres des conseils d'administration témoignent des autres difficultés : absences fréquentes, retards aux manœuvres, insolence envers un gradé, mauvaise tenue en ville liée à l'alcool, querelles de personnes … Le chef de bataillon Plazanet, qui a pris le commandement du bataillon des pompiers de Paris en 1814 indiquait qu'il avait, en plus des difficultés de recrutement, des difficultés pour « plier à la discipline qu'il souhaite des hommes mariés et logés en ville ». Cependant, il est très rare de relever des absences injustifiées aux feux. Après-Guerre et jusqu'à nos jours, toutes ces difficultés managériales restent d'actualité et se sont encore complexifiées avec l'augmentation et la diversification des missions, puis la problématique de la coopération entre volontaires et salariés. Assurer le bon fonctionnement d'un centre ou d'un corps de sapeur-pompier est un exercice managérial

complexe. La fonction de chef de centre est reconnue aujourd'hui par la grande majorité des sapeurs-pompiers, tous grades confondus, pour être particulièrement difficile.

L'ensemble de ces problématiques humaines ont engendré une succession d'études, de lois et de plans en faveur du volontariat : loi 91-1389 relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires / loi 96-370 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers / *la situation des sapeurs-pompiers volontaires en France* (bilan de l'enquête nationale réalisé en 1997 et 1998 par l'observatoire national du volontariat) / *état des lieux et prospectives sur l'avenir du volontariat* (Jean Paul Fournier, 2003) / *plan d'action relatif à la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires pendant leur temps de travail* (2006) / *rapport ambition volontariat* (Luc Ferry, 2009) / *rapport de la mission volontariat* à l'attention de Gérard Collomb, ministre de l'intérieur (Catherine Troendlé, Fabien Matras, Olivier Richefou, Eric Faure, Pierre Brajeux 2018). Toutes ces lois et ces études ont permis de maintenir le service de secours à flots, sans pour autant régler de manière satisfaisante les problématiques du volontariat. Par ailleurs, tous ces rapports n'abordent pas la question de la coopération entre salariés et volontaires. Un gros travail reste donc à faire sur cette question, qui est pleinement d'actualité et qui se pose aujourd'hui sous forme d'un débat encore plus large autour de la légitimité du « travail bénévole »[101] et du « travail du consommateur »[102].

La départementalisation des sapeurs-pompiers : du corps communal au corps départemental

Le XX^{ème} siècle aura été un siècle de structuration et de transition dans l'organisation des secours, au cours duquel s'est progressivement construite la départementalisation. Après l'apparition des premiers inspecteurs départementaux au tout début du siècle, le décret du 20 mai 1955 érige les services départementaux d'incendie et de secours en établissement public doté de la personnalité morale et l'autonomie financière. Il s'agit de légaliser l'organisation en place, créée en application de l'article 8 du décret du 12 novembre 1938 et qui vise à assurer

101 Maud Simonet, *Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, 2010.
102 Marie-Anne Dujarier, *Le travail du consommateur*, La Découverte, 2008, 2014.

par une coordination départementale une meilleure protection contre l'incendie des territoires communaux. « Art 1 : le service départemental de protection contre l'incendie a pour objet de mettre par l'intermédiaire des centres de secours, des moyens en personnel et en matériel à la disposition des communes ne pouvant assurer leur propre protection contre l'incendie et des renforts à la disposition des communes possédant un corps de sapeur-pompier, pour la lutte contre l'incendie et tous les autres sinistres en temps de paix ». Chaque commune est rattachée à un secteur de premier appel et un centre de deuxième appel. Un inspecteur départemental est nommé dans chaque département. Il s'agit là d'une mission de coordination, les centres restant communaux.

En 1973, à travers un livre blanc, la fédération décline des prospectives sur l'organisation future des SDIS. Ce ne sont là que les prémisses des lois de 1996 relatives aux services d'incendie et de secours et au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers. En 1980, les inspecteurs départementaux deviennent des directeurs départementaux, investis de réel pouvoirs. En 1988, la loi relative à l'organisation générale des services d'incendie et de secours offre la possibilité de créer un corps départemental de sapeurs-pompiers. 1988 est également l'année de la création des centres d'appel 18 unique (en 1950 de nombreuses communes signalent que l'alerte est encore donnée par le clairon ou le tocsin) et des CODIS.

En 1988, c'est l'arrivée des SDACR qui dressent l'inventaire des risques de toute nature pour la sécurité des personnes et des biens auxquels doivent faire face les services d'incendie et de secours dans le département et déterminent les objectifs de couverture de ces risques par ceux-ci. Le SDACR est élaboré, sous l'autorité du préfet par le SDIS. Après avis conforme du Conseil Général, le représentant de l'Etat dans le département arrête le SDACR sur avis conforme du Conseil d'administration du SDIS.

En 1996, avec la loi 96-369 du 3 mai 1996 relative aux services d'incendie et de secours, dite loi de départementalisation, l'organisation des sapeurs-pompiers qui incombait initialement à l'autorité municipale[103], connaît un profond changement et s'organise désormais à l'échelon

103 Loi du 16-24 août 1790, réaffirmée par la loi du 5 avril 1884, puis codifiée dans le code des communes.

départemental, au sein d'un établissement public : le SDIS. Le Service Départemental d'Incendie et de Secours est un établissement public départemental autonome financièrement et moralement. Ce changement d'échelon territorial dans l'organisation des secours entraîne un vaste mouvement de modernisation de l'organisation des secours, c'est le début de l'époque de la recherche de l'efficacité opérationnelle et de l'efficacité économique. Il est à noter que la loi de départementalisation a laissé la possibilité aux communes responsables de centre de première intervention (les plus petites structures), qui n'étaient pas favorables à ce changement d'autorité de gestion, de les conserver en tant que corps communal à part entière. Les SDIS ont une autorité de contrôle de ces corps et les communes en ont la charge juridique et financière. Ainsi peuvent cohabiter sur un même département un corps départemental et des corps communaux, ce qui est le cas sur le département étudié.

La loi[104] stipule qu'il est créé dans chaque département un établissement public, dénommé Service Départemental d'Incendie et de Secours, qui comporte un corps départemental de sapeurs-pompiers, organisé en centres d'incendie et de secours. Il comprend un service de santé et de secours médical. Les services d'incendie et de secours sont chargés de la prévention, de la protection et de la lutte contre les incendies. Ils concourent avec les autres services et professionnels concernés, à la protection et à la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence.

Dans le cadre de leurs compétences, ils exercent les missions suivantes :

1° la prévention et l'évaluation des risques de sécurité civile

2° la préparation des mesures de sauvegarde et l'organisation des moyens de secours

3° la protection des personnes, des biens et de l'environnement

4° les secours d'urgence aux personnes victimes d'accidents, de sinistres ou de catastrophes ainsi que leur évacuation.

104 CGCT article L 1424-1 à L 1424-24

Les services d'incendie et de secours sont placés pour emploi sous l'autorité du maire ou du préfet. Le service départemental d'incendie et de secours est administré par un conseil d'administration composé de représentants du département, des communes et des établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière de secours et de lutte contre l'incendie.

Le directeur départemental des services d'incendie et de secours est placé sous l'autorité du représentant de l'Etat dans le département et dans le cadre de leur pouvoir de police, des maires pour :

- la direction opérationnelle du corps départemental des sapeurs-pompiers
- la direction des actions de prévention relevant du service départemental d'incendie et de secours
- le contrôle et la coordination de l'ensemble des corps communaux et intercommunaux
- la mise en œuvre opérationnelle de l'ensemble des moyens de secours et de lutte contre l'incendie

Le directeur départemental est également placé sous l'autorité du président du Conseil d'administration du service départemental d'incendie et de secours pour la gestion administrative et financière de l'établissement.

Si l'on considère le nombre d'agents qui contribuent directement aux missions du SDIS, c'est-à-dire les personnels administratifs et techniques, les sapeurs-pompiers salariés et volontaires, les SDIS comptent parmi les plus grosses organisations de leur département. Soit 2400 personnes pour le SDIS étudié : 2 000 sapeurs-pompiers volontaires, 300 sapeurs-pompiers salariés et 100 personnels administratifs et techniques.

1.3 L'engagement citoyen et l'hybridisme républicain mis à l'épreuve en ce début de XXI^{ème} siècle

Comme toutes les autres organisations, les SDIS sont confrontés aux évolutions de la société et doivent faire face à des contextes inédits. En arrivant aux limites de leur capacité opérationnelle et financière, les SDIS reçoivent l'injonction de se transformer. Parmi les évolutions de la société qui impacteront fortement ces transformations dans les années à venir, on peut notamment souligner : le développement de l'intelligence artificielle, les outils connectés et d'aide à la décision, la télé médecine qui permet d'être conseillé par un médecin qui peut se trouver à des milliers de kilomètres, la robotisation avec des robots pompiers comme nous avons a pu le voir avec Colossus[105] lors de l'incendie de Notre Dame en 2019 … Mais à travers la remise en question indispensable de l'organisation actuelle des SDIS et de la prise en compte des évolutions technologiques, la problématique essentielle porte sur le facteur humain. Sans sapeurs-pompiers en nombre important, il ne peut y avoir de secours d'urgence de qualité. Que ce soit pour prendre en charge une victime incarcérée dans un véhicule, pour pratiquer le sauvetage d'une victime en façade ou piégée par les flammes dans son appartement, pour réagir vite face à un produit chimique qui se déverse dans une rivière … il faut des « bras» et des « neurones » rapidement disponibles et en nombre suffisant. L'activité des sapeurs-pompiers reste avant tout une activité complexe où les intervenants ne peuvent pas encore être remplacés par des robots, mais seulement aidés par eux. Pour ces raisons-là et compte-tenu que leurs effectifs sont composés à 80 % de sapeurs-pompiers volontaires, les SDIS ne peuvent pas pratiquer des politiques de réduction de la masse salariale, de la même manière que cela est fait dans l'industrie et désormais dans la fonction publique, sans qu'il y ait de conséquences graves sur la distribution des secours. Les réflexions à conduire sont donc beaucoup plus politiques que techniques. Elles doivent porter sur la nature même du service de secours que l'on souhaite offrir aux populations en période de crise. En arrière-plan de cette question fondamentale, c'est bien celle du choix du modèle de sécurité civile pour le XXI^{ème} siècle qui se pose. Souhaite-t-on pérenniser l'hybridisme républicain malgré sa complexité, ou souhaite-t-on le remplacer par un service privé d'abord plus simple à gérer ? Souhaite-t-on encourager l'implication citoyenne

105 Colossus est le nom donné à un robot pompier de la BSPP qui est, entre autre, capable d'éteindre des incendies là où l'on ne peut pas envoyer un humain pour des raisons de sécurité

et désintéressée pour faire face aux risques de sécurité civile, ou préfère-t-on aller vers une relation commerciale avec les sapeurs-pompiers qui viennent nous secourir ?

La départementalisation, qui s'est achevée tout récemment, est passée inaperçue aux yeux de la population. On pourrait penser que si tel est le cas, c'est que tout va bien, que la modernisation impulsée par les lois de 1996 (loi de départementalisation[106] et loi de développement du volontariat[107]) ont réglé les problèmes des SDIS et que l'avenir à long terme du système de sécurité civile français est assuré. Mais ce serait faire fi des phénomènes de réformisme pervers décrits par Jean G. Padioleau. Comme nous le verrons en deuxième partie, la méconnaissance de l'organisation des SDIS, de la place de l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires au sein de cette organisation, ainsi que la méconnaissance des dynamiques invisibles à l'œuvre pour projeter sur le terrain des secours en moins de 13 minutes, sont bel et bien une menace et un frein à la pérennisation de l'organisation hybride. La départementalisation qui a contribué à la modernisation des casernes, des équipements et à une meilleure coordination des secours, a dans le même temps, en empruntant les dogmes managériaux de l'entreprise capitaliste[108] et en faisant la part belle au salariat, préparé le terrain d'une remise en cause de l'engagement volontaire et de l'hybridisme, voire de la privatisation d'une part de l'activité de secours qui pourrait être rentable pour le secteur privé. Bien qu'ayant le statut d'établissement public, ce qui pourrait laisser croire que les SDIS font partie des organisations protégées, ils sont aujourd'hui fragilisés dans leur monopole par le modèle dominant du capitalisme qui tend à s'imposer comme le modèle d'organisation à suivre et par une concurrence qui s'organise et gagne du terrain sur le domaine de la sécurité civile. Ce que redoutent les sapeurs-pompiers avec les scénarios de privatisation, c'est de voir les SDIS uniquement chargés de la part restante et non rentable, la moins noble du métier et la moins motivante pour eux. Notamment pour les plus jeunes qui rêvent de ne faire que la part noble du métier, celle qui est valorisée dans les reportages télévisuels : l'urgence vitale, le bon [*rif*], le bon [*carton*]. Dans la part non rentable

106 Loi 96-369 relative aux services d'incendie et de secours.

107 Loi 96-370 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers.

108 Lorsque nous utiliserons le terme d'entreprise capitaliste ou de modèle capitaliste ou de système capitaliste, nous faisons référence aux organisations (privées ou publiques) qui poussent à l'excès leur approche gestionnaire dans le but d'un accroissement sans fin du profit ou du rendement et qui considèrent leurs employés uniquement comme des moyens d'y parvenir. Des organisations dont les pratiques managériales sont fondées sur le modèle de l'excellence, c'est-à-dire du toujours plus avec des moyens les plus restreins possibles, sans se soucier des conséquences qu'elles produisent sur les êtres humains. Des pratiques dites « presse citron » ou de *« get up or out »* ou l'humain n'est qu'une variable d'ajustement de la production

et moins noble du métier, on trouve les interventions pour une personne qui [*pète un plomb*], est en crise de paranoïa, est ivre ou droguée sur la place publique, qui menace de se suicider, le SDF qui est en hypothermie sur la voie publique en période de grand froid … La scission entre la part noble et moins noble du métier pourrait également s'opérer, si ce n'est entre service public et service privé, entre salariés et volontaires, avec un système 100 % salarié pour la part noble d'un côté et un système 100 % bénévole-volontaire pour la part moins noble de l'autre. Un tel scénario consisterait à un retour au schéma classique avec un engagement bénévole-volontaire à côté des organisations publiques et privées, pour la prise en charge des besoins sociaux non couverts par ces dernières. Qu'en serait-il alors de la répartition des moyens alloués au système bénévole-volontaire et au système salarié pour garantir leur efficacité et l'égalité d'accès des citoyens à ces deux types de service ? L'objet de cette séquence n'est pas d'esquisser tous les scénarios possibles pour l'avenir des secours, mais de mettre en évidence les menaces qui pèsent sur l'hybridisme républicain et les conséquences possibles des autres choix d'organisation sur l'équité et la gratuité des secours.

La question de la pertinence et de la pérennité de l'hybridisme se pose, alors que le système de sécurité civile français est toujours actuellement reconnu comme économiquement et socialement efficace par le pouvoir politique et la population. Jamais une demande de secours au 18/112 n'est laissée sans réponse immédiate, ce qui n'est pas toujours le cas des autres services d'urgence qui fonctionnent uniquement avec des effectifs de salariés. Les sapeurs-pompiers sont plébiscités[109] par la population, ils « bénéficient d'une image unanimement favorable dans l'opinion publique : cette cote d'opinion ne se dément pas avec les années. Leur rôle est largement connu, leurs compétences sont plébiscitées »[110]. Du côté de la population tout se passe comme si faire le « 18 » et bénéficier des secours « gratuitement », coulait de source. La réalité est pourtant beaucoup plus nuancée. Quasiment tout le monde méconnaît la particularité de l'hybridisme de la ressource humaine des SDIS et les menaces qui pèsent sur l'avenir du service d'incendie et de secours. Les émissions télévisées qui tendent à se multiplier et qui mettent en avant le côté héroïque des sapeurs-pompiers, toujours présents immédiatement en cas de sinistre, contribuent à masquer une réalité bien plus inquiétante, celle d'un possible déclin de la qualité des secours et de la fin des secours gratuits en moins de 13 minutes. On note

109 Sondage Institut Français d'Opinion Publique (IFOP) 2008, et Cabinet GFK Verein 2014.

110 Frédéric Micheau, directeur adjoint du département opinion et stratégie d'entreprise de l'institut français d'opinion publique (IFOP), Sapeur-pompier de France, n° 1 044, avril 2012.

également un écart de perception entre le niveau national : couple Etat-fédération, qui multiplie les alertes et la production de textes législatifs et réglementaires (Voir annexe II), ou encore les plans d'intervention pour sauver le volontariat, avec les acteurs locaux qui restent relativement insouciants vis-à-vis de l'avenir de leur système de sécurité civile. On observe également un paradoxe entre l'injonction qui est faite au SDIS par l'état de faire la démonstration de leur efficience en ayant recours aux pratiques du « *new management* » public, inspiré du secteur privé et du tout salariat, ce qui s'avère jusqu'à aujourd'hui inefficace pour l'organisation hybride et, dans le même temps, voir ce même Etat voler au secours du volontariat et de son système de sécurité civile et affirmer ne pas avoir de solution de remplacement.

Jusqu'en 2018, la prise de conscience collective n'est pas au rendez-vous. Seulement, face à l'augmentation des interventions pour secours personne, qui en grande partie ne relèvent pas de l'urgence, le système hybride, plutôt résilient jusqu'à aujourd'hui, semble arriver à ses limites. La sur-sollicitation des volontaires finit par les épuiser et leur disponibilité pour intervention, comme pour la formation et l'entrainement, s'en ressent. Dans le même temps, la justice européenne sectionne le talon d'Achille des SDIS : le volontariat. L'arrêt Matzak[111], rendu par la cour de justice européenne le 21 février 2018 reconnaît à un sapeur-pompier volontaire belge, la qualification de travailleur au sens de la directive européenne de 2003 sur le temps de travail. Cette menace supplémentaire, à elle seule, conduirait selon les premières études à fermer une caserne sur deux, ou à augmenter les dépenses de sécurité civile de 2,5 milliards d'euros pour passer à un système entièrement salarié[112]. Au-delà d'une remise en cause profonde de la liberté de s'engager volontairement au service de ses concitoyens, son surcoût risque d'entraîner la reconsidération de la gratuité, de la qualité, ainsi que de l'équité dans la distribution des secours. En l'attente d'une réponse juridique de l'Europe qui vienne protéger le volontariat sapeur-pompier, la menace d'une remise en cause du modèle de sécurité civile actuelle n'a jamais été aussi prégnante. Cette question juridique témoigne également de la finesse des frontières qui existent entre bénévolat-volontariat et salariat. Face à cette nouvelle donne, les élus locaux et départementaux ont réagi et sont intervenu pour que l'Etat Français fasse pression sur l'Europe et contre les effets de cette décision de justice, dont les conséquences pourraient être

111 Arrêt Matzak rendu par la cour de justice européenne le 21 février 2018. Cet arrêt reconnaît à un sapeur-pompier volontaire belge la qualification de travailleur au sens de la directive européenne sur le temps de travail.

112 Préserver l'engagement volontaire face à la menace de la Directive européenne sur le temps de travail (DETT), article en ligne de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, 6 mars 2019. www.pompiers.fr

catastrophiques pour le modèle de sécurité civile français. La prise de conscience vient de connaître un sursaut. Mais au-delà des problématiques du volontariat, les élus doivent faire face dans le même temps aux pressions et revendications des sapeurs-pompiers salariés. Soumis, eux aussi, aux tensions opérationnelles et aux exigences nouvelles de formation, ils souhaitent obtenir de meilleures conditions de travail et d'avantage de postes salariés au sein des casernes. Certains d'entre eux rejettent même en bloc l'hybridisme. D'une manière plus générale, les élus sont confrontés aux dualités entre les revendications des salariés et celles des volontaires pour maintenir des équilibres qui soient acceptables par les uns et par les autres. Chaque fois que la balance pèse trop du côté du renforcement du volontariat ou du côté du salariat, surgit la menace de la grève des salariés, ou du désengagement des volontaires. L'organisation hybride est devenue très sensible et difficile à manœuvrer.

Face à ces nouvelles contingences, si les élus souhaitent pérenniser l'organisation hybride, ils doivent arbitrer et assumer ce choix et trouver un nouvel équilibre qui soit tenable, entre recours aux salariés et recours aux volontaires. Ce que l'on ignore actuellement, c'est le temps qu'il leur faudra pour arbitrer le choix ou le renoncement du recours à l'hybridisme pour assurer le service de secours. Cela prendra-t-il un siècle entier comme pour la départementalisation ? Le politique arrivera-t-il à trancher cette question, ou se contentera-t-il d'entretenir une coexistence floue entre volontaires et salariés, comme c'est le cas actuellement ? Les politiques sont à la fois face à une réelle incertitude et une grande responsabilité quant à la solution à retenir pour l'avenir de la distribution des secours aux populations. Si comme nous l'avons montré précédemment le XX^{ème} siècle a été celui de la départementalisation, avec l'arrêt Matzak, le XXI^{ème} siècle s'annonce comme celui de la remise en question de l'engagement citoyen et de l'hybridisme républicain. Jusqu'à aujourd'hui, les formes d'engagement social : bénévolat, volontariat et salariat, qui sont à la fois complémentaires et concurrentielles, coexistent pour répondre au mieux aux besoins sociaux. Pour autant, l'engagement bénévole-volontaire est de plus en plus chahuté, caricaturé par rapport à l'engagement salarié ou entrepreneurial, soit disant plus professionnel, plus efficace, sans que les auteurs de ces critiques se soucient des conséquences de sa disparition. Peut-on se passer de l'hybridisme républicain sans dégrader la qualité, l'équité et la gratuité dans la distribution des secours ? Ce siècle sera très probablement une période charnière pour la consolidation ou le démantèlement de l'hybridisme, au profit d'autres solutions. Les réponses apportées par le pouvoir politique en ce début de XXI^{ème} siècle,

en France et en Europe, risque de sceller pour de nombreuses années le sort du système de sécurité civile français et la qualité de la distribution des secours aux populations.

2. Quel avenir pour le système de sécurité civile français et la gratuité des secours en treize minutes, en situation de crise financière ?

2.1 L'hybridisme, une organisation atypique et plébiscitée

Vue de l'extérieur, l'organisation des Services Départementaux d'Incendie et de Secours ressemble à une organisation orthodoxe, régie par les statuts et les normes dominants au sein des entreprises privées et des administrations publiques. On peut assimiler les SDIS à des organisations de type bureaucratie-professionnelle où cohabitent une culture administrative (non professionnelle) et une culture opérationnelle (professionnelle)[113]. Selon Henri Mintzberg, dans ce type d'organisation, les centres opérationnels constituent la partie clé de l'organisation. Le travail opérationnel y est complexe et doit donc être contrôlé par les opérateurs, ce qui leurs donnent une grande latitude dans leur exécution. Pour autant la structure de ces organisations est essentiellement bureaucratique, sa coordination est assurée par des standards qui déterminent à l'avance ce qui doit être fait. Dans les bureaucratie-professionnelle, les opérationnels cherchent à avoir le contrôle collectif des décisions administratives qui les affectent, ce qui génère des conflits entre opérationnels et administratifs. Seulement, les SDIS se distinguent des autres organisations par une caractéristique plus rare et bien moins connue, qui complexifie les interactions sociales en son sein : l'hybridisme de sa composante humaine. Au sein d'une même organisation, des acteurs volontaires, qui exercent leur activité sur leur temps libre et des acteurs salariés, qui exercent leur activité dans le cadre du travail, mettent en commun une partie de leur temps et de leurs compétences. Cette association de salariés et de volontaires au sein d'une même entité juridique aboutit à créer un modèle organisationnel atypique et efficace, avec des dynamiques qui lui sont propres. La performance des sapeurs-pompiers, c'est d'assurer une réponse de proximité « gratuite » en moins de treize minutes en

113 Henri Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, groupe Eyrolles, 1982, p. 309 à 335.

moyenne, avec équité, pour tous les citoyens. Le recours massif aux sapeurs-pompiers volontaires procure aux SDIS certains avantages vis-à-vis de l'organisation des autres services de l'urgence : SAMU, police, urgence gaz, ambulanciers. Il permet de conserver une ressource de proximité territoriale et de maintenir les casernes existantes, ce qui lui procure une rapidité d'intervention inégalée, alors que les autres services tendent à rationaliser le nombre de leurs structures par des regroupements territoriaux et voient leur réactivité amoindrie par les distances qui les séparent des territoires désertés. L'hybridisme permet également de disposer d'une réactivité importante aux pics de sollicitation, en mobilisant les sapeurs-pompiers volontaires de manière ponctuelle et en mobilisant les salariés de manière régulière et planifiée dans les centres où l'activité courante est plus soutenue. L'hybridisme des statuts permet aux sapeurs-pompiers d'obtenir une bonne « efficacité économique ». Suite à la crise financière de 2009, les SDIS ont réussi, à budget constant, à faire face à une augmentation spectaculaire du nombre de leurs sollicitations. Le Colonel Jean François Schmauch[114], ingénieur au CNAM et docteur en science de gestion, met en avant la rentabilité directe (Lorsqu'elle résulte des interventions) et indirecte (Lorsqu'elle résulte des actions de prévention) des SDIS, « qui ferait pâlir d'envie bien des industriels », ne serait-ce que par la valeur des biens sauvés, sans parler de celle inestimable des vies épargnées. Il illustre son propos en mettant en relation la valeur d'un pavillon de 200 000 € sauvé grâce à l'intervention des sapeurs-pompiers locaux avec le coût de fonctionnement annuel du centre de secours de proximité qui s'élève à 180 000 €. Assurer un départ en intervention toutes les dix secondes, distribuer des secours rapides en territoire reculé, faire face aux pics d'activités lors de catastrophes et phénomènes climatiques, tout cela avec des coûts maîtrisés pour la collectivité, ne revêt pas d'un miracle organisationnel, mais est le fruit d'une organisation empirique, pragmatique, qui s'est construit chemin faisant et qui a émergé dans la plus grande invisibilité des sciences des organisations. Seulement, l'organisation hybride, récente, changeante et complexe, n'est pas sans poser problème aux SDIS dont l'organisation bureaucratique est adaptée pour traiter des situations répétitives dans des environnements stables. Le recours aux volontaires, c'est-à-dire le droit à s'engager librement aux services des autres pour assurer une mission de service public régalienne se heurte aux lobbies syndicaux et au droit européen qui tend à vouloir le requalifier en temps de travail. De plus, l'organisation actuelle semble arriver à ses limites et ne pourra plus très longtemps, sans réformes profondes, faire face à l'augmentation et à la diversité des

114 Jean François Schmauch, *De la rentabilité directe et indirecte des SDIS*, Sapeur-pompier de France, n° 1067, mai 2014, p. 38.

sollicitations opérationnelles, ainsi qu'à l'accroissement de l'exigence d'excellence qui pèse sur elle. Les évolutions de la société et de la demande de sécurité civile ont pour effet d'occasionner d'importantes difficultés dans la distribution des secours vingt-quatre heures sur vingt-quatre et trois cent soixante-cinq jours sur trois cent soixante-cinq. Des signaux faibles laissent entrevoir une défaillance des secours lors d'un prochain évènement majeur. Faudra-t-il attendre la catastrophe de ce début de XXI^{ème} siècle pour moderniser en profondeur l'organisation du système de sécurité civile et celles des sapeurs-pompiers français, comme cela a toujours été le cas par le passé ? Ou parviendra-t-on collectivement à faire évoluer l'organisation en place à temps et ainsi éviter qu'elle n'arrive à la rupture ? Cette nouvelle période de mutation profonde du cœur de métier, que les sapeurs-pompiers n'avaient plus rencontrée depuis la diversification de leurs missions avec le développement du secours à personnes, du secours routier et des interventions pour risques technologiques dans les années 1960, entraine en son sein d'importantes tensions et conduit à une remise en question de l'hybridisme.

2.2 Un système en tension et un avenir incertain

La recherche de l'organisation la plus appropriée pour faire face aux fléaux de la société n'est pas nouvelle. Nous venons de voir, comment l'organisation des sapeurs-pompiers s'est progressivement structurée à partir de grandes catastrophes et de grands incendies, qui, à chaque fois, ont remis en cause l'efficacité du système de prévention et de distribution des secours en place et ont contribué à sa modernisation. Les sapeurs-pompiers ont déjà connu des changements organisationnels importants pour faire face aux évolutions de la société, dont la plus récente s'est traduite par la loi de 1996 dite de départementalisation qui a consisté à passer d'une organisation communale à une organisation départementale à travers la création dans chaque département d'un établissement public dénommé Service Départemental d'Incendie et de Secours. Il s'agissait de garantir une meilleure équité dans la distribution des secours, une meilleure formation et une meilleure coopération inter-centres de secours pour faire face à des sinistres importants. C'est aussi le début de l'époque de la recherche de l'efficacité opérationnelle et économique. Ce changement important dans l'histoire des sapeurs-pompiers s'est opéré tout en préservant l'hybridisme républicain. En 2009, alors que la

départementalisation est à peine achevée, les sapeurs-pompiers sont confrontés à de nouveaux défis et il faut déjà réformer en profondeur l'organisation qui est à peine installée. La raréfaction des ressources financières, l'augmentation et de la diversification des sollicitations opérationnelles, les nouvelles exigences de la population, l'évolution de la vie familiale et du monde du travail, la fin des monopoles, les politiques de développement territorial, viennent bousculer les équilibres internes en ce tout début de XXI^{ème} siècle. Toutes ces évolutions entrainent des difficultés à recruter, à former et fidéliser les volontaires, à faire coopérer les volontaires et les salariés et à répondre « 24/7 », à toutes les demandes de secours. Les solutions d'hier ne fonctionnent plus. Au début de nos travaux en 2008, une réforme sur l'avenir des collectivités territoriales, un acte III de la décentralisation se dessine. Elle concerne les départements, principaux financeurs des SDIS et sème le doute sur leur avenir. Les SDIS sont imbriqués en ce début de XXI^{ème} siècle dans un système en tension et l'avenir de l'hybridisme républicain est incertain.

2.3 Le passage d'une exigence de bonne volonté, à une exigence de performance

La crise financière que connaît la France à partir de 2009, conduit à stopper le développement des SDIS qui sont alors en pleine croissance. Les dépenses des SDIS doivent se stabiliser et les budgets deviennent constants. Poursuivre à moyens financiers constants signifie, compte-tenu de l'inflation et d'un Glissement-Vieillesse-Technicité positif[115], de devoir faire moins de dépenses de fonctionnement pour compenser l'augmentation du coût de la vie. Le SDIS étudié, après avoir connu en 2009 une première période de restriction budgétaire, se retrouve confronté en 2016 à une nouvelle période d'incertitudes et de complexité, par effet ricochet des difficultés financières rencontrées par son principal financeur, le département. Pour tenir ces objectifs financiers, il gèle des postes de sapeurs-pompiers salariés en ne renouvelant pas systématiquement les départs à la retraite (la masse salariale des SDIS représente environ 80 % de leurs dépenses de fonctionnement). Au niveau national, les politiques impulsent des

115 Le GVT est l'une des composantes de l'évolution de la masse salariale. Le GVT positif correspond à l'augmentation de la rémunération des fonctionnaires. Il découle d'un avancement quasi automatique lié à la grille indiciaire des fonctionnaires, des montées en grade, de la variation du point d'indice et des mesures catégorielles statutaire – comme le rééchelonnement indiciaire -

démarches qui visent à diminuer le nombre de fonctionnaires et il n'y a plus d'organisation de concours, ce qui limite les possibilités de recrutement de sapeurs-pompiers salariés. La crise met en évidence que le service public de secours ne peut pas se passer de sa ressource de sapeurs-pompiers volontaires et écarte pour plusieurs années le scénario d'un renforcement de la salarisation pour pallier l'érosion des effectifs volontaires. Cela redonne ainsi espoir aux défenseurs du volontariat et de l'hybridisme républicain. Le dossier de développement du volontariat redevient alors éminemment stratégique. Mais la crise conduit également les SDIS à procéder à des analyses financières plus fines et à développer des approches plus gestionnaires de leurs moyens. Les SDIS se tournent davantage vers des outils de gestion et des pratiques managériales empruntées au monde des entreprises privées et par ailleurs encouragées par les dernières réformes de la fonction publique : Révision Générale des Politiques Publiques en 2007, Modernisation de l'action publique en 2012, Action Publique 2022 en 2017. Même si ces approches comportent de nombreux intérêts pour le pilotage stratégique des SDIS, nous verrons plus tard dans cette thèse, qu'appliquées en simple « copier-coller » sans tenir compte des spécificités de l'hybridisme des SDIS, elles sont aussi contreproductives et nuisent à la consolidation de l'organisation hybride. Le volontariat n'a pas échappé à cette réalité. Même si la ressource volontaire coûte moins que la ressource salariée, elle fait partie des dépenses du SDIS : formation, habillement, indemnisation, contribution aux avantages retraite des volontaires, couverture sociale pour les accidents et les maladies contractées à l'occasion du service … La crise a un impact sur les logiques de recrutement et de management de la ressource volontaire et amène une contractualisation plus forte de la disponibilité attendue de chaque sapeur-pompier volontaire. La bonne volonté ne suffit plus, après être passé des logiques « du dévouement à la compétence »[116] suite à l'évolution des risques dans le monde moderne à la fin du XX^{ème} siècle, avec la crise économique de ce début de XXI^{ème} siècle, il faut non seulement être efficace mais aussi rentabiliser les engagements. C'est-à-dire passer des logiques de compétence à des logiques de performance[117]. « Dès lors, le seul dévouement, auparavant essence même de l'action, apparaît comme une sorte de valeur ajoutée, une qualité reléguée, presque menacée d'obsolescence »[118].

116 Jean Noël Retière, *Du dévouement à la compétence*, *In* genèse, 16, 1994, Territoires urbains contestés, p. 94-113 ; doi : 10.3406/genes ; 1994. 1249, http://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1994_num_16_1_1249.

117 C'est-à-dire faire mieux avec des moyens stables voir en diminution.

118 *Op. cit*., Jean-Noël Retière, p. 110.

L'approche gestionnaire du volontariat tend à faciliter, sans le vouloir, l'assimilation d'une partie des volontaires en *« part time »* comme en Angleterre, c'est-à-dire en salariés à temps partiel. Face à la crise, la tentation est forte pour les SDIS d'utiliser les sapeurs-pompiers volontaires comme une variable d'ajustement, pour compenser les postes gelés de salariés. Ceci donne de la résonance aux discours de ceux qui dénoncent le volontariat comme un statut de travailleur précaire. Le taux de chômage important renforce le discours négatif des détracteurs du volontariat. Transformer les volontaires en salariés leur apparaît comme une solution « facile » pour réduire le chômage, au service d'une bonne cause. Le milieu des sapeurs-pompiers étant très corporatiste, les salariés et parfois même les volontaires, y voient une manière de donner du travail à leurs enfants. Le niveau de ressources salariées étant menacé par la crise : gels de postes, redéploiement … les réactions syndicales en opposition au volontariat, deviennent plus vives. Bien que chacun continue d'affirmer, face à la crise, l'indispensable complémentarité entre salariés et volontaires, le climat se tend entre chaque groupe d'acteurs et chacun continue de lutter pour défendre son pré carré et cherche à ne pas trop faire les frais de la rationalisation de l'action publique. Les défenseurs du volontariat argumentent que face à la crise économique, on ne peut se passer des volontaires et les remplacer par des salariés et les défenseurs du salariat argumentent qu'au vu des difficultés de disponibilité des volontaires et de l'augmentation des interventions, il n'y a pas d'autres solutions que de recruter des salariés supplémentaires pour assurer des secours dans de bonnes conditions pour les victimes et la sécurité des sapeurs-pompiers.

Tout en faisant de la complémentarité salariés / volontaires un enjeu vital pour le SDIS, le contexte de crise crée un climat moins serein pour l'aborder. La crise financière met en évidence la nécessité de l'hybridisme pour la pérennité du service de secours, tout en rendant explosives les tentatives de régulation sociale, chaque groupe d'acteurs étant particulièrement en tension. Hier, devenir sapeur-pompier volontaire nécessitait d'avoir de la bonne volonté et de mettre un peu de son temps au service de la collectivité. Avec la départementalisation, la notion de résultat vient s'ajouter à l'obligation de moyens. La bonne volonté ne suffit plus, il faut se former, apprendre des techniques de plus en plus nombreuses pour être efficaces. Avec la crise, il faut non seulement être efficace, mais il faut être performant. C'est-à-dire être plus efficace dans un contexte fait de complexité et d'incertitude, avec des moyens très contraints. On est passé en

quelques années de l'exigence de bonne volonté, à l'exigence de résultat, puis à l'exigence de performance.

[**Pompier volontaire**, au cours d'une rencontre du réseau des chefs de centre, où l'on développe cette idée de l'évolution des exigences vis-à-vis des sapeurs-pompiers : *C'est vrai ça, aujourd'hui on nous demanderait presque de ressusciter les morts !!! Et sans dire merci. Avant les gens étaient contents rien que de nous voir arriver et nous accueillaient comme le messie ; aujourd'hui, on nous engueule parce qu'on n'arrive pas assez vite, avant même que l'on soit sorti du camion. Et si on utilise trop d'eau pour éteindre un feu, les gens portent plainte contre nous pour se faire rembourser par les assurances.*]

2.4 Augmentation et diversification de l'activité opérationnelle

Alors que la ressource financière s'affaiblit, sur la même période, le nombre des interventions réalisées en France par les sapeurs-pompiers a lui considérablement augmenté avec 4,5 millions en 2016, soit un million de plus qu'il y a quinze ans. Sur notre terrain d'étude l'augmentation a atteint un rythme de 2000 interventions supplémentaires par an de 2012 à 2016. Cependant, l'augmentation des interventions a des impacts différents selon les centres. Si le nombre d'interventions dans certains centres mixtes a augmenté de 80 % durant les dix dernières années (2008-2018) avec des effectifs de garde posté qui eux se sont réduits, les centres 100 % volontaires qui ne sont pas dotés de VSAV[119] se plaignent d'une sous sollicitation, l'augmentation des interventions observée étant surtout liée aux demandes de secours à personne. Ces centres espèrent se voir dotés d'ambulances pour pouvoir récupérer une partie de l'activité SAP[120] des centres en tension, alors que les salariés des centres mixtes revendiquent de leur côté la création de postes de sapeurs-pompiers salariés pour absorber la hausse. Alors que le gâteau opérationnel grossit et que la ressource humaine est stable, la question de la coopération n'en est pas pour autant facilitée. La mutualisation et la solidarité entre les différentes entités et groupes d'acteurs restent toujours un sujet sur lequel il est difficile

119 Véhicule de secours et d'assistance aux victimes (ce sont des ambulances de sapeur-pompier)
120 Secours à personne

d'avancer, chacun voyant, au travers du contexte, autant une occasion de tirer la couverture à soi que celle de se serrer les coudes et de discuter de nouveaux équilibres.

Mais au-delà du nombre, les sapeurs-pompiers doivent également faire face à une nouvelle diversification des interventions et un renforcement de leurs compétences techniques. Après l'arrivée des défibrillateurs automatiques dans les ambulances au début des années 2000, usage réservé jusqu'alors aux médecins, ils se voient encore attribuer de nouvelles prérogatives pour le secours aux personnes, telles que la prise de taux de glycémie, ou l'utilisation d'auto-injecteurs pour les personnes présentant une réaction allergique grave. Mais ils doivent aussi se former à l'intervention d'urgence sur les véhicules hybrides, sur les éoliennes et les structures photovoltaïques, à la prise en charge de victimes ayant des troubles psychologiques et de plus en plus souvent violentes. Ils doivent développer de nouvelles tactiques opérationnelles pour prendre en charge les victimes sur le terrain d'attentats … et se faire à l'idée qu'ils sont devenus des cibles potentielles des terroristes et des victimes de guet-apens dans certains quartiers du pays. Etre les héros sur lesquels les citoyens comptent « 24/7 », en toutes circonstances, relève d'un niveau d'excellence qui devient intenable pour une partie d'entre eux. Compte tenu de la diversité des activités à couvrir : secours à personnes, secours routiers, incendies, risques climatiques et technologiques, du niveau de technicité requis qui ne cesse de croître dans chaque domaine, les sapeurs-pompiers, volontaires, comme salariés, touchent individuellement les limites de ce qu'ils peuvent produire avec l'organisation actuelle. Le métier se transforme et fait de plus en plus souvent l'objet de débats au sein de la profession. La question se pose sur ce qui est et doit rester une mission des sapeurs-pompiers et sur ce qui ne l'est pas et doit être réalisé par d'autres. Si elle se pose d'un point de vue du cœur de métier pour les professionnels, elle se pose d'un point de vue financier pour la direction et les élus.

2.5 Une bureaucratisation excessive

Au début de ce XXI^{ème} siècle, l'activité fonctionnelle[121] a elle aussi fortement augmentée à cause d'obligations réglementaires et techniques venant du sommet de l'Etat. Elle est provoquée par l'évolution des marchés publics, des nouvelles normes environnementales et de traçabilité des EPI[122], de la nouvelle réglementation DECI[123], de la réforme de la filière des sapeurs-pompiers salariés, du cadre réglementaire des sapeurs-pompiers volontaires, … et plus récemment, de l'évolution de toute la filière formation et développement des compétences des sapeurs-pompiers, ainsi que des mesures à mettre en place au vu de la toxicité des fumées des incendies modernes[124]. Mais la charge fonctionnelle augmente aussi suite à l'évolution des relations entre une partie de la population et les sapeurs-pompiers. L'augmentation des agressions en intervention demande un nouveau suivi administratif, voire médical et l'augmentation du nombre de contentieux entre les personnes secourues et le SDIS alourdit encore un peu plus la charge. Les sapeurs-pompiers sont de plus en plus mis en cause dans le traitement de leur intervention, notamment par les assurances des populations secourues, pour faire prendre en compte tout ou partie de dégâts qui auraient pu être évités par une action plus (ou supposée plus) efficace des sapeurs-pompiers par l'assureur du SDIS. Toute cette charge fonctionnelle supplémentaire vient s'ajouter à l'arsenal d'obligations réglementaires qui existaient déjà, comme la révision du SDACR tous les cinq ans, les inspections de la direction générale, les statistiques annuelles à faire remonter, le suivi des allocations des volontaires ayant cessé leur activité, etc. Les volumes d'heures consacrées à l'activité fonctionnelle sont saturés, les services administratifs sont à leur tour sous pression et revendiquent des embauches supplémentaires. Alors que les difficultés budgétaires s'installent dans la durée, l'ambiance est au projet de mutualisation entre services (plateforme d'achat, plateforme commune de prise d'appels 18/112 …) et à l'accroissement de la taille des ensembles organisationnels, qui éloigne encore un peu plus les décideurs des opérationnels.

121 Derrière les termes « activité fonctionnelle », il faut entendre toute activité autre que l'activité opérationnelle. L'activité fonctionnelle comprend tous les services supports qui concourent au départ des engins en intervention (Voir encadré p.17 sur l'organisation des SDIS).

122 Equipement de protection individuel.

123 Défense extérieure contre les incendies.

124 L'utilisation des matériaux modernes, à base de plastique, entraine une extrême toxicité des fumées d'incendie.

2.6 Une conciliation des temps de vie rendue plus difficile

Alors que les SDIS ont besoin plus que jamais des sapeurs-pompiers volontaires pour faire face à l'explosion des interventions et à leur impossibilité de recruter des sapeurs-pompiers salariés, les volontaires voient leur marge de manœuvre diminuer pour se rendre disponibles aux moments où le SDIS a le plus besoin d'eux. Les mutations de la société ont bouleversé l'organisation de la vie sociale des sapeurs-pompiers volontaires et rendu plus difficile la conciliation de leur engagement avec leurs autres temps de vie. D'une part, l'organisation familiale s'est transformée avec la nécessité et/ou le souhait pour beaucoup de couples de travailler à deux pour subvenir aux besoins du ménage, l'engagement des femmes sur leur temps libre, l'augmentation des divorces, l'augmentation du nombre de familles recomposées ou monoparentales, … ce qui met la vie familiale « sous tension ». D'autre part, les évolutions de l'organisation du monde du travail avec par exemple, l'éloignement domicile/travail, les exigences de flexibilité, … renforcent les tensions. C'est le volume et la géométrie de la disponibilité pour un engagement volontaire qui sont alors bouleversés. Malgré les dispositions réglementaires qui permettent l'établissement de conventions entre les employeurs et les SDIS, la pression économique, combinée à l'augmentation de la sollicitation opérationnelle, rend de moins en moins acceptable, voire impossible, la mise en place d'aménagements du régime de travail des sapeurs-pompiers volontaires. On constate ainsi dans les SDIS que les employeurs permettent de moins en moins aux sapeurs-pompiers volontaires d'arriver en retard suite à une intervention commencée sur leur temps libre, ou encore de quitter leur travail pour aller réaliser une intervention ou une formation, comme il était coutume de le faire quand la sollicitation opérationnelle était beaucoup plus faible. Les membres de la famille paraissent également de moins en moins favorables à ce que l'engagement de sapeur-pompier volontaire de l'un d'entre eux se fasse avec de trop grosses répercussions sur le temps familial ou leurs propres engagements. L'engagement en tant que sapeur-pompier volontaire est souvent perçu par les non-initiés et par certains volontaires, comme un sacerdoce et on observe aujourd'hui dans tous les SDIS des difficultés à recruter, former et fidéliser des sapeurs-pompiers volontaires.

Les sapeurs-pompiers volontaires peuvent donc se retrouver confrontés à des conflits de rôles[125] et le coût de l'engagement volontaire vis-à-vis des autres temps est plus élevé qu'avant, même si l'engagement constitue également une ressource pour leurs autres rôles. Ces conflits de rôle peuvent être évolutifs au fil des trajectoires. Martine Roques et Jean Michel Passerault montrent ainsi dans leur étude, qu'au début de l'engagement, celui-ci est généralement perçu comme une ressource pour obtenir une reconnaissance mais que plus la durée de l'engagement s'allonge, plus les contraintes de l'engagement sont perçues comme coûteuses pour les loisirs et le temps familial. Sans remettre en cause les résultats de cette étude menée sur des volontaires n'ayant pas rompu leur engagement, nous avons observé que la balance de la perception entre enrichissement et contrainte ne varie pas systématiquement de manière linéaire et qu'elle est de plus en plus liée à l'évolution des contraintes générées par l'ensemble des différents mondes des volontaires. Dès que l'un de ces mondes (famille, loisirs, travail, engagement de sapeur-pompier …), se rigidifie, l'engagement devient plus difficile à tenir et chaque fois qu'un monde supprime de la contrainte, l'engagement redevient plus facile à tenir. Chaque évolution d'un projet personnel, comme le commencement ou la fin d'une construction d'habitation, la naissance ou l'autonomie acquise d'un enfant qui a grandi, ou chaque évolution d'un projet professionnel, peut contribuer à modifier dans un sens comme dans l'autre la contrainte liée à l'engagement volontaire ainsi que l'équilibre entre les différents temps de vie. Cette instabilité rajoute une complexité supplémentaire pour le management des sapeurs-pompiers volontaires. L'organisation des SDIS contribue elle aussi à renforcer ou déstabiliser cet équilibre entre les différents temps de vie, selon comment elle gère l'augmentation de ses besoins en disponibilité et en compétences. Lorsqu'elle demande aux volontaires d'absorber ces charges supplémentaires sans aménagement et sans souplesse, elle contribue à rigidifier l'ensemble, alors que lorsqu'elle adapte son organisation en prenant en compte les contraintes avérées des volontaires, elle détend l'ensemble. Au-delà d'un certain niveau de rigidification des mondes des sapeurs-pompiers volontaires, l'engagement n'est tout simplement pas ou plus possible. Certains sapeurs-pompiers sont contraints d'abandonner un rôle. La plupart du temps, il s'agit de leur activité de sapeur-pompier. Mais il est courant d'entendre dire dans les casernes que certains couples ont « cassés » à cause de l'activité de sapeur-pompier.

125 Martine Roques, Jean Michel Passerault, *Conflit de rôle et engagement volontaire : le cas des sapeurs-pompiers*, Gestion et Management Public, 2014/3 (Volume 3/n°1), p. 3 à 16.

[**Echange entre sapeurs-pompiers au foyer d'un centre :** *Tu savais que XXX divorce ? Euh non, mais ça lui pendait au nez, il passait sa vie aux pompiers. Il n'y a que ça qui compte pour lui : les pompiers, les pompiers. Un jour, « la maman » elle en prend marre et elle s'en va. Ce n'est pas le premier gars à qui ça arrive*].

Ceci nous amène à constater que l'avenir du volontariat et de l'hybridisme est particulièrement lié aux contraintes de l'environnement. L'hybridisme ne semble possible que grâce à une prise en compte politique et une régulation de l'interaction des trois mondes : famille / travail / pompier, alors que la tendance est plutôt au recentrage de chaque monde sur ses préoccupations interne et à l'absence de régulation conjointe.

2.7 Les sapeurs-pompiers oubliés des politiques de développement local

Alors que les politiques de développement local ont un impactent significatif sur le volontariat et le modèle hybride, on observe paradoxalement que les territoires se développent selon leurs enjeux économiques, environnementaux, sociaux, sans que les SDIS soient associés en amont des projets dans les différentes commissions ou groupes de travail existants. Par exemple une construction de maison de retraite en milieu rural, où la disponibilité est déjà fragile, est génératrice d'interventions supplémentaires pour les sapeurs-pompiers volontaires du secteur. Ceci fragilise le centre de secours de rattachement et en effet cascade, celui des centres voisins qui devront venir le renforcer en cas d'indisponibilité de ce dernier. La politique de regroupement des services d'urgence et la mise en place de plateaux techniques spécialisés allongent les temps de transport des victimes vers ces nouvelles destinations. Ceci a un impact tout particulier sur les centres de secours ruraux 100 % volontaires, qui restent les plus éloignés de ces services. Sur certains secteurs du SDIS étudié, la prise en charge d'une seule victime, peut prendre jusqu'à quatre heures, soit l'équivalent d'une demi-journée de travail. L'éparpillement de l'habitat en campagne a aussi de forts impacts. Il a un double effet : d'un côté il renforce le nombre d'habitants et le potentiel d'interventions et de l'autre, il contribue à mettre les recrues potentielles au-delà du délai raisonnable admis de dix minutes maximum du centre de secours. Au-delà de ce temps de route domicile-caserne, auquel il faut ajouter le temps

pour revêtir les équipements et le temps de trajet caserne-intervention, l'efficacité des secours est remise en cause. En agglomération, la construction d'une zone commerciale ou industrielle à l'opposé de l'implantation du centre de secours pourra obliger la construction d'un second centre pour garantir des délais de secours satisfaisants sur ce genre d'équipement. Ce qui ne manquera de remettre en cause les équilibres entre les centres existants et de générer de nouveaux conflits entre centres volontaires et centres mixtes, entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés. Le coût de l'immobilier et du logement contribuent également à éloigner une partie des sapeurs-pompiers volontaires des casernes, voire à les sortir des périmètres de mobilisation. Ils doivent aller se loger dans des zones plus éloignées, qui leur sont accessibles financièrement. Le volontariat et l'hybridisme sont donc aussi particulièrement sensibles aux choix politiques en termes de développement local, alors que jusqu'à aujourd'hui ces choix sont faits sans le regard expert des sapeurs-pompiers. Les SDIS se retrouvent donc plus dans la réaction au développement local, que dans l'anticipation et l'influence des décisions.

2.8 La fin du monopole des sapeurs-pompiers

L'hybridisme existe dans tous les pays modernes et coexiste aujourd'hui avec d'autres types de réponses organisationnelles privées : délégation de service public, privatisation partielle de l'activité... Envisager l'avenir du service d'incendie et de secours du XXI^{ème} siècle ne peut donc se faire aujourd'hui sans tenir compte de la place des acteurs privés dans le domaine des secours. Tous les monopoles ont été remis en cause avec le développement du capitalisme et de la libre concurrence. La privatisation d'une partie de l'activité des secours est un sujet d'actualité. La gestion privée peut être vue comme un mode d'organisation plus simple et plus efficace d'un point de vue managérial, voir économique, que l'organisation hybride. Faire payer tout ou partie des interventions peut aussi constituer un moyen de réguler les sollicitations abusives. Parmi les acteurs privés, plusieurs sont déjà en mesure d'assurer contre rémunération certains services comme c'est le cas avec les sociétés qui assurent la défense des tunnels (Mont Blanc / Fréjus / Manche), celles qui assurent les urgences pour fuites d'eau, celles qui assurent les destructions d'hyménoptères… Mais parmi ces acteurs privés, figurent au premier plan les sociétés de transport sanitaire privé, qui contre rémunération, peu importe sous quelle forme, sont prêtes à

assurer les interventions pour secours à personnes réalisées par les sapeurs-pompiers. L'activité de secours à personnes est particulièrement structurante pour les SDIS puisqu'elle représente 80 % de son activité opérationnelle. Les ambulanciers privés ont bien compris que dans ce lot d'interventions, il y a des parts de marché potentiel pour eux. Ils semblent aussi avoir bien compris que le volontariat sapeur-pompier constitue pour eux un facteur concurrentiel qu'ils jugent déloyal et que celui-ci constitue la force du système de sécurité civile. Mais ils ont également compris que le volontariat est le talon d'Achille des SDIS et que si celui-ci s'écroule, c'est le SDIS qui s'écroule. Tout comme le font certains sapeurs-pompiers salariés, certains transporteurs privés attaquent donc régulièrement le volontariat. Ils ont recours le plus souvent aux mêmes arguments que les sapeurs-pompiers salariés et dénoncent leurs sois-distante sous-qualifications par rapport à leur Diplôme d'Etat d'Ambulancier, ou encore dénoncent leur statut de travailleurs à bas prix déguisés. Il n'est pas à exclure non plus que la privatisation de l'activité d'incendie et de secours routier gagne du terrain dans les prochaines années. Le secteur public pourrait se désengager, *via* une évolution législative de la sécurité des entreprises privées, en leur imposant d'être autonome pour la défense du risque d'incendie de leurs sites. Les sapeurs-pompiers sont en train de se rendre compte qu'ils ont eux aussi perdu leur monopole et qu'ils sont en concurrence avec d'autres. Depuis quelques années, ils voient entrer dans le jeu de plus en plus de nouveaux acteurs du secours. Il y a dix ans, lorsque nous parlions de ces scénarios de privatisation de l'activité des sapeurs-pompiers, lors de nos premières interventions auprès des Lieutenants de sapeurs-pompiers salariés à l'ENSOSP, ils apparaissaient inconcevables pour la majeure partie d'entre eux. Depuis maintenant trois ou quatre ans, ils l'ont communément admis comme crédibles. Une des questions qui se pose avec l'entrée en jeu de ces nouveaux acteurs issus du privé, est alors le devenir de l'engagement citoyen. Un service de secours totalement privé pourrait-il se passer des volontaires ? Si non, est-ce que des citoyens accepteraient de donner de leur temps libre et de leurs compétences, en dessous du prix du marché du travail, à des organisations dont le but est de produire des bénéfices ? La question du partage du gâteau opérationnel se joue maintenant, non pas seulement entre sapeurs-pompiers salariés et volontaires, mais également avec de nouveaux acteurs privés. La pérennisation du volontariat et l'hybridisme sont donc fortement influencée par l'entrée en jeu du secteur privé, qui vient augmenter les choix organisationnels possibles pour assurer le service de secours du XXI^{ème} siècle.

2.9 Une relation populations / sapeurs-pompiers qui se dégrade

Une autre problématique actuelle pour les sapeurs-pompiers tient à l'évolution de leurs relations avec « la » population. Si celle-ci continue de plébisciter « ses » sapeurs-pompiers et qu'elle est toujours attachée à bénéficier d'un service de secours de qualité et gratuit, elle ne semble pas mesurer qu'elle a de son côté un rôle important à jouer. Actuellement, elle ne semble ni mesurer la complexité du système de sécurité civile, ni sa fragilité et elle se comporte comme si faire le 18/112 et avoir des secours gratuits en moins de treize minutes étaient garanti *ad vitam aeternam*. Elle demande toujours plus aux sapeurs-pompiers, quitte à les détourner de leur mission d'urgence. La nature des demandes de secours sur les vingt dernières années est passée petit à petit des demandes de secours urgentes, à des demandes qui relèvent du confort ou du soutien social. Là où les gens se débrouillaient seuls il y a vingt ans, aujourd'hui ils n'ont pas de scrupules à demander une ambulance sapeur-pompier, que ce soit par facilité ou par excès de précaution. Par exemple, de nombreuses personnes lorsqu'elles s'entaillent peu profondément un avant-bras et qu'elles doivent aller se faire suturer chez leur médecin, lorsque celui-ci le réalise encore, ou à défaut à l'hôpital, font appel aux sapeurs-pompiers. Les sapeurs-pompiers nous confient qu'il y a vingt ans, ils ne pratiquaient que rarement ce genre d'intervention. Les personnes réalisaient, la plus part du temps, elles-mêmes un pansement et se faisaient conduire à l'hôpital par un proche. Aujourd'hui les sapeurs-pompiers sont témoins à de nombreuses reprises de l'inutilité des secours pour ce genre d'interventions, en constatant que les proches de la victime ont réalisés un pansement correct avant leur arrivée et qu'ensuite, ils suivent l'ambulance des sapeurs-pompiers jusqu'à l'hôpital. C'est ce qu'ils appellent [*faire un taxi rouge*].

Une autre nature d'intervention, qui se développe en période de crise sociale, consiste à aller secourir des personnes violentes et en souffrance psychologique. Ces missions sont en développement et jusqu'à aujourd'hui les sapeurs-pompiers ne sont quasiment pas formés pour de telles prises en charge. Initialement formé à la prise en charge de détresses mécaniques (arrêts cardiaques, hémorragies, fractures …), ils doivent aujourd'hui assurer la prise en charge de détresses psychologiques, par carence d'autres intervenants. A l'inverse et malgré le développement de prestataires privés pour la destruction des hyménoptères, la population a gardé l'habitude de solliciter les sapeurs-pompiers pour ce genre de mission, alors que les SDIS

ne les réalisent plus qu'exceptionnellement. Pour pouvoir se recentrer sur les missions urgentes, ils interviennent soit de manière payante pour carence du secteur privé, soit parce qu'il y a un danger immédiat avec la présence d'enfants ou de personnes allergiques. Les opérateurs du CTA, c'est-à-dire les sapeurs-pompiers qui prennent les appels du 18/112, nous indiquent que régulièrement des appelants n'hésitent pas à mentir pour avoir recours aux sapeurs-pompiers et essayer de bénéficier d'un service gratuit. A chaque doute, ils le vérifient à l'issu de l'intervention avec leurs collègues du terrain.

Pour ne citer qu'un exemple de l'évolution de ces relations, on peut évoquer une de nos communication intitulée « L'hybridisme un nouveau mode de production de service public ? », au cours de laquelle un participant nous a fait savoir qu'il était scandalisé par le fait que les sapeurs-pompiers ne réalisent plus les destructions de nids de guêpes et de surcroît gratuitement. Il estimait que les sapeurs-pompiers étaient un service public auquel il contribue avec ses impôts et qu'il est en droit d'attendre ce genre de service qui était réalisé auparavant. Il voyait en ces mesures un recul du service public. Ces différents exemples montrent toute l'ignorance de la population vis-à-vis de la nature de l'organisation du modèle hybride et des difficultés auxquelles il est confronté aujourd'hui. Elle le perçoit comme un service public classique et non en tant que co-production entre des citoyens qui s'engagent, des employeurs et des familles qui facilitent l'engagement et le SDIS qui développe la compétence et organise l'ensemble de l'activité. Du point de vu des sapeurs-pompiers, la relation de consommation sans réserve des moyens de secours par une partie de la population fragilise l'ensemble par épuisement, aussi bien des volontaires que des salariés, dont les gardes sont de plus en plus remplies et dont les temps de repos sont amoindris. La fatigue engendrée par la sur-sollicitation n'est pas propice à apaiser les tensions dans les casernes et vient notamment alimenter les jeux d'acteurs pour se refiler « le sale boulot ». Par exemple, un sous-officier de garde salarié trouvera un prétexte pour rappeler des volontaires pour armer une ambulance pour une [*pauvre inter*] alors qu'il y a des salariés à la caserne, chose qu'il n'aurait pas faite pour un [*bon rif*], ce qui ne manquera pas de générer des commentaires de mécontentement des volontaires mobilisés et de réactiver les conflits salariés / volontaires.

Mais au-delà des évolutions liées aux demandes de secours, les rapports aux sapeurs-pompiers ont également évolué, comme nous avons pu l'évoquer précédemment, avec des rapports

parfois violents. Aujourd'hui certains n'hésitent plus « à tirer sur l'ambulance », que ce soit au sens figuré, comme au sens propre. Les agressions verbales ou physiques ne cessent de croître et dans certains départements, cela va jusqu'à la mise en place de guet-apens pour « caillasser » les équipes et brûler les engins. Ce type de comportement ainsi que la judiciarisation des rapports avec des victimes qui n'hésitent plus à déposer plainte contre les équipes, vient perturber l'engagement citoyen. S'il est bien un domaine où la parité entre salariés et volontaires est reconnue, c'est devant le juge et la violence des interventions. De plus en plus de personnes hésitent à venir donner de leur temps libre et de leurs compétences, quand le retour (le contre-don) se fait sous forme d'agression et de plainte au tribunal.

[**Sapeur-pompier volontaire** - *Comment peut-on être puni en ayant voulu aider les autres ? De surcroît sur son temps libre ? Est-ce que cela vaut le coup de quitter sa famille, ou ses loisirs, d'aller parfois risquer sa vie et d'être remercié sans indulgence du plaignant et du juge ?*]

A contrario, comment bénéficier d'une clémence liée au statut, lorsque l'on n'a pas agi dans les règles de l'art ? Comment une victime pourrait-elle accepter d'avoir été bien moins secourue par un sapeur-pompier parce qu'il est volontaire ? Pour autant, la judiciarisation de l'activité, si elle devait encore se renforcer, risquerait d'avoir une influence forte sur la motivation des sapeurs-pompiers volontaires et sur la pérennité de leur engagement. Même si les salariés sont également très sensibles à ces évolutions, ils prennent un peu plus de recul sur l'évolution du métier que leurs homologues volontaires. D'autant plus lorsqu'ils adhèrent au modèle qui prime la compétence, plutôt qu'au modèle du dévouement. Construit autour d'une relation de don/contre-don au sens maussien[126] du terme, c'est-à-dire autour de la triple obligation de donner, recevoir et rendre, l'hybridisme est un modèle d'organisation qui est particulièrement sensible aux relations existantes entre les sapeurs-pompiers volontaires et la population. « Donner consiste à prendre l'initiative dans l'échange ; recevoir suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur ; rendre conduit à donner à son tour … Le but des échanges n'est pas de troquer des biens ou des services, mais de créer

126 Marcel Mauss, *Essai sur le don*, PUF, 2007.

des liens »[127]. « C'est en acceptant de donner et de se donner les uns aux autres et donc d'entrer dans un cycle du donner, recevoir et rendre, que les humains façonnent leur société, en attestant par les dons qu'ils se font qu'ils se reconnaissent mutuellement et s'accordent leur confiance »[128]. La négation du don, que ce soit de la part de collègues salariés qui nient la valeur ajoutée du volontariat, ou de la part de la population par ignorance même de l'existence du don, met à mal l'engagement volontaire et l'hybridisme et conduit de plus en plus souvent au désengagement des personnes. Ce déni du don, c'est-à-dire des efforts consentis pour les autres, affecte également les sapeurs-pompiers salariés, notamment les plus investis, ce qui aggrave les dynamiques de désengagement au sein des casernes.

2.10 Un malaise s'installe au sein de la profession

Au sein des casernes, les tensions du système sont pleinement subies par les sapeurs-pompiers volontaires et par les sapeurs-pompiers salariés. Les managers n'y échappent pas et leur tâche devient particulièrement difficile. Face au chamboulement des repères traditionnels, ils doivent trouver des solutions pour réussir à faire coopérer tout le monde et faire partir les engins de secours. Les managers de proximité et les managers intermédiaires, notamment les chefs de centre, se trouvent en grande difficulté dans leurs missions. Un malaise s'installe dans la profession : arrivée des risques psychosociaux chez les sapeurs-pompiers salariés ; démissions chez les sapeurs-pompiers volontaires ; perte de sens du métier pour les sapeurs-pompiers salariés car on met les indicateurs de réussite individuel sur le fonctionnel et non sur l'opérationnel ; jalousies entre les différents statuts ; incompréhension de plus en plus grande entre la direction centrée sur les indicateurs financiers et juridiques et les opérationnels qui se sentent empêchés de bien faire leur cœur de métier faute de moyens à la hauteur. Comme l'a montré Yves Clot[129], cette question de la qualité empêchée est une source importante de mal être et de souffrance au travail. C'est tout particulièrement le cas chez les sapeurs-pompiers qui ont un « attachement viscéral » au travail opérationnel bien fait. Face à cette nouvelle donne, les élus doivent répondre à plusieurs questions stratégiques pour l'avenir des SDIS : quel niveau

127 Norbert Alter, *La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010, p. 20.

128 Alain Caillé, Jean-Edouard Grésy, *La révolution du don, le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Edition du Seuil, 2014, p. 19-20.

129 Yves Clot, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

de distribution des secours assurer pour satisfaire les besoins de la population en période de crise financière ? Comment l'assurer ? L'organisation hybride est-elle pertinente ? Comment accompagner les changements ? Comment remobiliser les troupes qui viennent de subir pratiquement dix années de crise financière ? Comment préparer et former les managers pour accompagner les changements qui s'imposent ?

En tant qu'organisation atypique, les sapeurs-pompiers sont contraints à l'innovation dans leur politique de réformisme, car ils ne peuvent se contenter de simples « copier-coller » des solutions pensées pour les autres modèles d'organisation, qui employées depuis la départementalisation, semblent plutôt fragiliser la performance et la fiabilité de l'organisation hybride, par phénomène de réformisme pervers. Les réformes en cours tendent à conduire le législateur, les employeurs et les cadres à assimiler de plus en plus les sapeurs-pompiers volontaires à des salariés, à déconsidérer la relation don - contre-don pour la remplacer par une relation marchande et de ce fait, à détricoter l'hybridisme républicain. Au début de nos travaux, le projet de réforme territoriale, présente donc un enjeu majeur pour l'avenir des SDIS. Débouchera-t-il sur un acte II de la départementalisation des sapeurs-pompiers ou sur une métropolisation, régionalisation ou étatisation de l'organisation ? Sera-t-il une menace ou une opportunité pour l'hybridisme républicain ? Cette nouvelle réforme de l'organisation territoriale qui remet en question le rôle des départements, principaux financeurs des SDIS et qui tend à regrouper les structures pour en faire des ensembles organisationnels de plus en plus vastes viendra-t-elle accélérer le « réformisme pervers » amorcé depuis la départementalisation ? Ou permettra-t-elle à l'organisation hybride de s'imposer ? Le projet de réforme territoriale, quelle que soit la formule retenue pour l'administration des services d'incendie et de secours, scellera très probablement le sort de l'engagement volontaire et du modèle hybride pour de nombreuses années et présente de forts enjeux politiques sur la qualité et l'équité dans la distribution des secours. Les SDIS se retrouvent face à un défi majeur : réformer profondément leur organisation, tout en évitant de détruire l'hybridisme républicain, actuellement seule réponse disponible pour un service de secours public équitable. Il s'agit de sauver une espèce organisationnelle, indispensable pour la sécurité de la population, dans un environnement qui lui est hostile et qui tend chaque jour à la fragiliser un peu plus.

2.11 L'hybridisme républicain a-t-il un avenir ?

Avec tous ces changements en cours, les SDIS vivent une phase de déstabilisation importante. Il faut une nouvelle fois réformer en profondeur, l'organisation opérationnelle, l'organisation fonctionnelle et territoriale et réinterroger également les missions qui doivent relever des SDIS et celles qui doivent être abandonnées. Le tout dans un environnement où l'activité de distribution des secours est devenue concurrentielle, que ce soit entre les structures publiques existantes [Spéculations les plus fréquentes au sein des sapeurs-pompiers : *Qui va réussir à garder le centre de traitement des appels dans son département ? Qui va avoir la base régionale de secours nautiques ?*], ou que ce soit entre le public et le privé qui convoitent la partie rentable de l'activité des sapeurs-pompiers [*Le SAP, il va aller aux ambulanciers privés, ils ne vont nous laisser que ce qui n'est pas rentable, les piches et tout ce qui est trop loin pour eux*]. Le défi actuel des SDIS est de se tracer un avenir dans le nouveau service de sécurité civile que l'Etat doit arrêter pour les années à venir, sans quoi l'hybridisme républicain risque de disparaître au profit d'autres organisations. Dans ce contexte incertain et fortement contraint, où les demandes et les exigences de la population ne cessent de croître, quels sont les contours de ce service public de secours ? Quel service rendre à la population ? Quelle sera la place et la forme des SDIS dans ce nouveau cadre ? Seront-ils remplacés par une autre organisation ? Quel rôle social aux côtés des autres partenaires publics et privés ? Faut-il créer de nouveaux partenaires pour prendre en charge une partie de l'activité ? Quelle nature de service ? Quel niveau de qualité ? Quel niveau d'équité ? Quel niveau de gratuité ? L'hybridisme est-il la solution pertinente et pérenne pour le service de distribution des secours de ce début de XXI^{ème} siècle ?

Malgré un contexte complexe et hostile à l'hybridisme républicain, notre hypothèse est qu'il n'est pas encore trop tard pour agir, si l'on veut le pérenniser. Que l'organisation hybride ne se résume pas à une solution provisoire par défaut, par manque de moyens financiers pour salarier tout le monde, mais présente une solution organisationnelle adaptée, qui répond à la fois aux enjeux contemporains de sécurité civile et à la fois à un besoin d'engagement et de reconnaissance social des citoyens. Que l'organisation hybride n'a pas encore révélé tout son potentiel et qu'elle pourrait être étendue à de nombreux services publics en souffrance tels que la police, la gendarmerie, l'hôpital, l'éducation … partout où le salariat atteint ses limites face à l'ampleur des besoins sociaux qui ne cessent de croître et où seul le bénévolat ne peut faire

face. L'organisation hybride permet d'atteindre un niveau de performance que l'on ne peut atteindre aujourd'hui uniquement avec le salariat ou le bénévolat. Seulement, si l'organisation hybride est à la fois une réponse adaptée et tenable, elle n'en demeure pas moins complexe et souffre d'un manque d'innovation managériale et d'un arbitrage politique fort pour la confirmer comme la solution organisationnelle pour les années à venir. Pour garantir sa pérennité, il convient donc de sortir des schémas organisationnels connus et dépasser les clivages salariés / volontaires, de construire des compromis qui permettent à chaque catégorie d'acteurs de poursuivre son engagement sans compromettre totalement celui de l'autre. Pour cela, il est nécessaire d'accompagner les transformations qui sont à l'œuvre en créant les conditions d'une régulation sociale qui transforme les idées reçues [*les professionnels sont plus compétents que les volontaires / les volontaires prennent les emplois des professionnels / les volontaires sont des emplois déguisés / on ne trouve plus de volontaires, les gens sont trop individualistes* …] en véritables questionnements autour de la construction et de la pérennité de l'organisation hybride :

- Quels sont les éléments qui permettent de différencier une activité qui doit relever du salariat, d'une activité qui doit relever du bénévolat ou du volontariat ?

- Qu'est-ce que chaque groupe d'acteurs (salariés / volontaires) apporte à l'organisation hybride et à l'autre groupe d'acteurs ? Que risque-t-il de se passer si l'un des deux groupes devait venir à disparaître ou à s'affaiblir ?

- Peut-on encore motiver des citoyens à s'engager en tant que sapeurs-pompiers volontaires ? Si oui à quelles conditions ?

- Existe-t-il des limites à partir desquelles le volontariat bloque ou stimule la création d'emplois salariés ?

- Existe-t-il un ratio type entre le nombre de salariés et le nombre de volontaires au sein d'une organisation, pour que l'hybridisme soit tenable ?

- Existe-t-il des liens entre statuts juridiques et compétences ? Peut-on avoir des volontaires aussi compétents que des salariés ?

- L'organisation hybride est-elle un mode d'organisation transitoire ou pérenne ? Peut-on faire coopérer de manière durable des volontaires et des salariés au sein d'une même entité ?

- Dans l'hypothèse où elles existent, à quelles conditions, l'organisation hybride est-telle tenable ?

A chaque catastrophe majeure, en France comme à l'étranger, que ce soit les tueries de masses, les feux gigantesques, les tempêtes à répétition, les accidents technologiques et très récemment la pandémie lié au COVID 19, les citoyens répondent présents en nombre. Ils le font soit aux travers d'initiatives spontanées dans leur environnement proche, sous forme d'entraide, soit au sein des organisations volontaires auxquelles ils appartiennent, comme c'est le cas pour les sapeurs-pompiers. A chaque catastrophe, on observe un regain de disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires sur les serveurs. Le don de soi n'a pas disparu de la société et notre thèse repose sur « l'hypothèse que le don ne concerne pas les sociétés archaïques, mais tout autant, quoique sous des formes transposées qui reste à analyser, la société contemporaine »[49]. Toutes les catastrophes majeures de ces cinq dernières années ont fait resurgir au niveau politique la nécessité de mieux structurer l'engagement citoyen, notamment autour des services publics dont les moyens en ressources salariées sont toujours insuffisants pour faire face à l'ampleur des situations. La société ne semble pas trouver de meilleurs moyens que d'associer des citoyens volontaires pour répondre aux besoins de sécurité civile. Revient régulièrement à l'ordre du jour le retour à une garde nationale, à un service militaire obligatoire, un renforcement des différentes formes d'engagement volontaire déjà existantes. A l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron en 2017, c'est la mise en place d'un Service National Universel pour renforcer l'esprit d'engagement et de cohésion sociale des jeunes qui a été actée. Alors que l'Etat semble rencontrer de nombreuses difficultés pour atteindre ses objectifs de mobilisation citoyenne et universelle, depuis qu'il a ôté ce savoir-faire à l'armée avec la suppression du service nationale obligatoire, l'organisation hybride des sapeurs-pompiers, qui fonctionne, est une source d'inspiration.

Les sapeurs-pompiers ont capitalisé depuis plusieurs décennies, des savoir-faire dans la mobilisation et la formation des volontaires et des savoir-faire dans le management de l'hybridisme, même si comme nous venons de l'évoquer, ce mode d'organisation présente actuellement de nombreuses faiblesses, auxquelles il convient de remédier. L'engagement

49 Jacques T. Godbout, *L'esprit du don*, La Découverte, 1992, p. 30.

hybride tel qu'il est pratiqué par les sapeurs-pompiers permet à la fois de répondre à des besoins d'expérience courte d'engagement et d'apprentissage de la vie collective, notamment à travers les besoins de sapeurs-pompiers saisonniers ; et de durée graduée d'engagement pouvant aller du contrat quinquennal à une carrière longue de volontaires pour faire face aux pics d'activités et aux crises majeures. L'organisation hybride offre un modèle de référence pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'une nouvelle cohésion sociale, plus moderne, voulue par les gouvernements qui se succèdent en France depuis les années 2000. Une forme de conscription moderne, avec un minimum obligatoire, plus en lien avec les aspirations des jeunes et une manière de former et de mobiliser une multitude de citoyens « soldats » pour faire face aux évènements de sécurité civile. Seulement l'hybridisme est à la fois une solution sérieuse et fragile. Toutes les évolutions de l'environnement l'impactent, tantôt en le fragilisant par la mise en tension des volontaires, tantôt en le valorisant comme un modèle d'engagement et de citoyenneté indispensable pour maintenir le niveau de protection civile des populations. Malgré sa mise sur le devant de la scène médiatique et les éloges dont elle bénéficie, l'organisation hybride n'est toujours pas réellement adoptée, ni transposée aux autres services publics. Tout nous laisse penser que le nouveau modèle de sécurité civile du XXI^{ème} siècle n'échappera pas aux recours à l'engagement citoyen. Les SDIS ont des expériences et des compétences pour participer à la co-construction de ce nouveau contrat qui lie les citoyens utilisateurs du service, les citoyens engagés volontaires, les citoyens salariés des SDIS, ainsi que les partenaires publics et privés. C'est leur défi en ce début de XXI^{ème} siècle. La pérennité de l'hybridisme passe par une triple régulation conjointe, une en interne entre salariés/volontaires et direction, une externe entre les différents acteurs publics/privés du secours et une dernière autour des conflits de rôle (Famille / Travail / Engagement citoyen de sapeur-pompier). Aucun ne peut, que ce soit dans sa vie privée ou professionnelle, ne pas se sentir concerné par la distribution des secours, c'est pourquoi les réponses à apporter sont éminemment politiques. Notre travail, à partir d'une analyse du système d'action concret[130] des SDIS et de l'influence de leur environnement sur ce système, débouche sur des préconisations pour concourir à la pérennité de l'hybridisme républicain.

130 Système d'action concret : « ensemble de relations qui se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle et les définitions de fonctions. Ces règles informelles sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et sont généralement bien connues. Elles doivent absolument l'être par quiconque veut introduire des changements ». *Op. cit*., Philippe Bernoux p. 167. C'est-à-dire un système « qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon des relations habituelles » *Ibid*., p. 138.

3. Faire une thèse dans son milieu professionnel : un poste d'observation atypique et singulier … vers une sociologie incarnée ?

3.1 Un positionnement de chercheur atypique : pompier – chercheur

Ce travail de recherche, dont nous allons nous attacher à définir la singularité, s'inscrit dans l'héritage de l'école de Chicago et emprunte à l'ethnographie, l'observation participante à découvert, mais il s'inscrit également, dans l'héritage de la recherche-action. Nous faisons référence en particulier aux travaux d'Everett Hughes, Howard Becker pour l'emprunt ethnographique et de Kurt Lewin et Michel Liu en ce qui concerne la recherche-action. Mais notre travail consiste en premier lieu en une véritable expérience-enquête à l'instar de « l'expérience-enquête au conseil constitutionnel » conduite par Dominique Schnapper[131], ou encore celle de Romain Pudal au sein de la Brigade des sapeurs-pompiers[132]. Le chercheur « participe réellement au fonctionnement de l'institution … [et fait d'abord] partie du groupe avant de l'observer »[133]. Il observe l'organisation des sapeurs-pompiers depuis ses postes de travail successifs. C'est-à-dire depuis des postes existants avant son arrivée et sur lesquels il a réussi à se faire recruter lors de leur vacance. Ceci le positionne avant tout comme un acteur à part entière de l'organisation. Il n'est pas un élément rajouté, mais un élément qui vient se positionner dans un espace libre, vacant. Il s'agit d'interroger sa propre expérience, au même titre que celle des autres acteurs et d'analyser les écarts de perception de l'organisation (convergences et divergences) entre celle des acteurs ordinaires et les siennes (dans notre cas celle d'un pompier-chercheur). Le chercheur est intégré à l'expérience. Son travail consiste, sur un segment de son expérience, avec un début et une fin bien identifiés, à adopter une posture de chercheur. Cette expérience a débutée en 2008 et s'est terminée au bout de 10 ans, à l'issu de deux cycles d'expérimentation successifs et significatifs : le développement de nouvelles pratiques de management pour endiguer la crise du volontariat et l'accompagnement d'une

131 *Op. cit*., Dominique Schnapper.

132 Romain Pudal, *« Du pioupiou » au « vieux sarce » ou comment être ethnographe d'une socialisation chez les pompiers*, Politix, 2011/1 n°93, p.167-194. DOI : 10.3917/pox.093.0167.

133 *Op. cit*., Dominique Schnapper, p. 3.

démarche participative de projet de centre mixte, en vue d'améliorer la coopération entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés. La première expérimentation qui a fait l'objet d'un mémoire de Master en sociologie et développement des organisations, a constitué une première phase d'observation exploratoire de l'organisation des sapeurs-pompiers. Ces deux étapes ont été marquées par un début et une fin avec de nouvelles prises de fonction. Les travaux de Master correspondent à une période allant du 1er juin 2008 au 30 juin 2013, où le pompier-chercheur occupait le rôle de chef du service « soutien et développement du volontariat » et les travaux de Thèse à une période allant du 1er juillet 2013 au 1er septembre 2017, où il occupait le rôle d'adjoint au chef d'un centre mixte. Depuis sa position le pompier-chercheur, s'est retrouvé en position de développer de nouvelles pratiques, puis de critiquer aussitôt les effets de ces nouvelles pratiques qu'il a contribué à mettre en place. C'est un acteur-chercheur, en position de vivre ce qu'il observe et d'observer ce qu'il vit et de l'analyser pour produire des connaissances. Le chercheur s'exprime donc d'un point de vue situé, qui intègre la subjectivité comme ressource de la production de connaissances et considère que cette position permet de percevoir ce qui échappe au chercheur traditionnel (non professionnel du milieu qu'il observe), c'est-à-dire la partie des données que les méthodes habituelles ne peuvent arriver à mettre pleinement en lumière dans des organisations fermées telles que les sapeurs-pompiers, notamment les conflits internes, en opposition à l'esprit de corps habituellement mis en exergue et de manière plus large, les critiques de la profession sur la profession : les faiblesses, les manques, qui impactent la distribution des secours et qui sont difficilement avouables à l'étranger. Etranger que le sapeur-pompier tient souvent à préserver et à rassurer sur la qualité des secours auxquels il peut prétendre en lui servant un discours de façade sécurisant. Le sapeur-pompier n'est pas là pour effrayer, mais pour protéger. Le discours positif qui est utilisé habituellement contribue à entretenir l'image prestigieuse des sapeurs-pompiers, créant ainsi une sorte de cercle vicieux, qui met sur le devant de la scène un discours positif convenu et masque les problématiques réelles de l'organisation, ce qui limite leur résolution. « Sur les terrains *a priori* les plus fermés, que ce soit pour des raisons institutionnelles ou autres, l'observation directe des pratiques est donc la plus efficace pour pallier les défauts des méthodes fondées sur le recueil de discours sur les pratiques comme l'entretien ou le questionnaire. D'une manière générale, l'observation directe est particulièrement adaptée pour enquêter sur « les comportement qui ne sont pas facilement verbalisés, ou qui le sont trop »[134] et où l'on risque

134 Jean Peneff, *L'hôpital en urgence, Etude par observation participante*, A.-M. Métaillé, collection « Leçon de choses », 1992 p. 233.

de n'accéder qu'à des réponses convenues. Elle est généralement féconde pour saisir les pratiques non officielles »[135]. Il n'est pas aisé, pour ne pas dire malvenu de critiquer les sapeurs-pompiers, d'écorner leur image, si on n'est pas particulièrement investi au cœur de l'action des secours, c'est-à-dire légitime aux yeux de la profession pour le faire. Plus qu'une sociologie impliquée, engagée, la méthode employée relève d'une pratique de sociologie que nous avons qualifié d'incarnée ; c'est-à-dire une sociologie où le sociologue entre dans la peau et les chairs des personnes qu'il observe, en occupant différents postes, à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation étudiée. Une sociologie qui emprunte aux méthodes de la sociologie d'intervention et de la sociologie clinique et qui pousse à son paroxysme le rapprochement avec le terrain. Cette démarche ne consiste pas à aller au plus près du terrain, mais de faire partie du terrain, de vivre le terrain et de bousculer le terrain. L'ancrage permet, à travers la tenue de rôles réels de l'organisation, d'accéder à des espaces réservés aux initiés et facilite la compréhension de ce qu'il s'y joue. « La clinique désigne [donc] une pratique médicale exercée au « pied du lit » ce qui suppose qu'il soit occupé par un individu soufrant ou considéré comme tel »[136]. Notre approche se distingue de la clinique classique au sens où le chercheur n'est pas au pied du malade, mais un malade éclairé : malade et soignant à la fois. Un malade qui contribue à rechercher les remèdes aux maux de son groupe professionnel, en prise totale avec le système. Notre postulat n'est pas de prétendre que ce positionnement serait plus pertinent que les méthodologies classiques, mais qu'il est complémentaire et qu'il peut permettre l'émergence de connaissances nouvelles. Nous considérons qu'il n'est pas incompatible de travailler au sein d'une organisation et de penser cette organisation avec une certaine rigueur scientifique. « Les acteurs sociaux ne sont pas seulement dans l'idéologie, l'ignorance, la méconnaissance, la naïveté, l'illusion, la rationalisation ou encore les prénotions. Ils disposent aussi de la capacité à faire expérience et à produire de la connaissance sur les phénomènes sociaux qui les concernent »[137]. La sociologie incarné est une approche qui consiste à doter des acteurs, ancrés à leur terrain, d'outillage théorique et méthodologique pour observer et analyser ce qu'il s'y joue ; pour qu'ils prennent conscience de leurs nécessaires aller-retours entre engagement et distanciation et qu'ils façonnent leur posture afin de devenir des collecteurs de données très puissants, mais aussi des producteurs d'analyse fine. « Leur propre participation, leur engagement conditionne par ailleurs leur intelligence des problèmes qu'ils ont à résoudre

135 *Op. cit*., Anne Marie Arborio, p. 22.

136 Gilles Herreros, *Pour une sociologie d'intervention*, Erès 2009, p. 132.

137 Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique et Pierre Roche, *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques,* Erès, 2012, p. 23.

en leur qualité de scientifiques. Car, si pour comprendre la structure d'une molécule on n'a pas besoin de savoir ce que signifie se sentir comme l'un de ses atomes, il est indispensable, pour comprendre le mode de fonctionnement des groupes humains, d'avoir accès aussi de l'intérieur à l'expérience que les hommes ont de leur propre groupe et des autres groupes ; or on ne peut le savoir sans participation et engagement actifs »[138]. Il s'agit de les préparer au « problème auquel sont confrontés tous ceux qui étudient un aspect ou un autre des groupes humains : comment séparer, en évitant équivoque et contradiction, leurs deux fonctions, celle de participant et celle de chercheur ? »[139].

3.2 Un accès aux recoins de l'organisation, du CODIR au cœur du métier : l'intervention

Il n'est pas aisé d'accéder à certains recoins de l'organisation et par là même, de dépasser ce qui est volontairement exposé, affiché et revendiqué par le groupe. Ce que nous appelons ici les « recoins » de l'organisation, ce sont les espaces d'interaction les moins en vue, ceux qui renferment les secrets les mieux gardés de la vie sociale et qui sont interdits aux non-initiés. Parmi ces espaces extrêmement difficiles d'accès, il y a le cœur de l'intervention. Les recoins ne se situent pas au sein d'une intervention de routine, maîtrisée, mais au cœur d'une intervention qui sort de l'ordinaire, avec une forte pression pour les sapeurs-pompiers qui sont engagés. Le cœur de l'intervention, c'est le périmètre à l'intérieur duquel se trouve la situation critique à traiter, une zone très souvent exposée à des dangers mortels et où les capacités d'action des sapeurs-pompiers sont mises à rude épreuve, où ils ne peuvent pas mettre en scène un personnage construit, idéalisé. Face à l'enjeu et au danger de l'intervention, les masques tombent et les acteurs sont contraints à se révéler tels qu'ils sont, dans leur potentiel et dans leurs limites, il n'y a plus de place pour le jeu. En cela, le recoin est un espace encore plus reculé que la région postérieure (ou les coulisses) d'Erving Goffman[140]. « La région postérieure peut se définir ici comme l'endroit sur lesquels la caméra n'est pas braquée à un moment donné, ou qui sont hors de portée des micros branchés « en direct »[141]. Si le sapeur-pompier stagiaire,

138 Norbert Elias, *Engagement et distanciation*, Fayard 1983, p. 29.
139 *Ibid*., p. 29.
140 Evring Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne, la présentation de soi*, Les Editions de Minuit, 1973,
141 *Ibid*., p. 116.

en cours de formation ou le sociologue non initié aux techniques des sapeurs-pompiers, peuvent accéder aux coulisses de la profession, c'est-à-dire participer à la vie de la caserne, monter dans un camion qui part en intervention, s'approcher du périmètre de sécurité, ou encore franchir ce périmètre une fois le sinistre maîtrisé, ils seront écartés de la zone d'action à fort enjeux pour l'honneur et la vie des secouristes et pour la vie des victimes : le recoin. Le recoin est un espace étroit, où les places sont limitées et sont chères. Celui qui accède aux recoins possède une expérience rare, que très peu de personnes ont et qui confère une autorité dans le métier. Au-delà de l'accès, la compréhension de ce qui se joue dans les recoins, passe par un vécu commun, un vécu dans les tripes qui permet de faire preuve d'une grande empathie et d'accéder aux discours invisibles des sapeurs-pompiers. Et par là même, de pouvoir mieux comprendre ce qui a pu se jouer dans un recoin analogue où nous n'étions pas. Les recoins du SDIS ne se limitent pas à l'intervention, nous y reviendrons plus loin, mais l'intervention reste un espace emblématique, un élément indispensable, pour qui veut pouvoir comprendre une réalité plus fine du fonctionnement d'un SDIS. L'intervention est la vitrine de l'organisation et tout le monde a intérêt à ce que la vitrine soit belle. Que l'on soit responsable des finances, des ressources humaines, du patrimoine … ou sapeur-pompier de terrain, on peut en cas de "couac" opérationnel se voir reprocher une part de l'échec d'une intervention. Ce n'est pas en tant que chercheur, mais bien en tant que sapeur-pompier, qui participe à la production concrète de l'organisation que le pompier-chercheur a accès aux recoins du SDIS. C'est parce qu'il est capable de revêtir une tenue de feu et de partir en intervention, d'aller sur un « rif », toucher le feu, d'aller sur un « carton »[142] désincarcérer une UA[143], de prendre en charge une victime violente qui menace tout l'équipage du VSAV, ou plus couramment de relever « une tortue »[144], d'épuiser une cave inondée, ou de prendre en charge un « piche », qu'il peut entrer en relation profonde avec son terrain de recherche. Et c'est par la tenue de multiples rôles d'exécution et de commandement, tout au long de son expérience cumulée de sapeur-pompier, qu'il peut entrer en compréhension de ce terrain. En accédant aux recoins de l'intervention, il peut ressentir dans sa chair, un large panel des émotions vécues par les pompiers qu'il commande et qu'il observe, comme l'impression de plénitude au retour d'une intervention inhabituelle réussie, ou encore l'effroi d'intervenir sur un accident de la route et de s'apercevoir que la victime est une jeune recrue de 18 ans du centre qu'il commande, ou encore d'apprendre un matin en arrivant au

142 Carton : accident grave de la route.

143 Urgence absolue.

144 Tortue : personne âgée tombée au sol et qui ne peut se relever d'elle-même, comme une tortue tombée sur le dos.

centre de secours qu'un très bon ami vient de se tuer en service au volant d'un FPT[145]. Ces recoins ne sont pas accessibles aux journalistes ou aux « chercheurs embarqués »[146] que l'on promène le temps d'un reportage ou d'une recherche dans un engin et qui restent pour des raisons de sécurité derrière le périmètre de sécurité, à observer de loin (de leur point de vue sûrement de près), sans véritable engagement physique et sans aucune responsabilité sur le dénouement de l'intervention. Les sociologues français ayant eu accès au cœur de l'intervention, ayant revêtu l'ARI[147] pour entrer dans une maison en feu, semblent se compter sur les doigts d'une main. Ce sont soit des sapeurs-pompiers devenus sociologues ou des sociologues devenus sapeurs-pompiers. A ce jour, je n'en ai identifié que deux : Romain Pudal, et Marc Riedel. On semble retrouver cette même rareté dans les autres disciplines scientifiques, où nous n'avons réussi à identifier que quelques mémoires de thèse de sapeurs-pompiers-chercheurs : Sébastien Chevreuil et le Colonel Jean François Schmauch en sciences de gestion, Christophe Duportal et Claude Vidal en sciences de l'éducation. Tous les auteurs d'enquêtes sociologiques sur les sapeurs-pompiers soulignent ce côté difficilement pénétrable de la profession. Si vous n'êtes pas convaincus, vous pouvez faire l'expérience de rentrer dans une caserne et de sortir de la zone d'accès au public. Vous vous rendrez compte, au contact du premier sapeur-pompier qui se présentera à vous, pour savoir qui vous êtes et ce que vous faites là, qu'il y a du chemin à parcourir avant qu'il vous raconte « ses histoires de chasse » les plus croustillantes.

Mais comme évoqué précédemment, cette difficulté d'accès aux recoins de l'organisation ne se limite pas à l'intervention, elle concerne également d'autres lieux clivés tel que le COPIL[148], les instances représentatives (CT[149]/CCDSPV[150] /CATSIS[151]/CHSCT[152]) et de nombreux espaces de travail collectif ou lieux de vie. Mais là encore, pas dans leur tenue ordinaire, quand il n'y a pas de question à fort enjeux à traiter, pas quand ils fonctionnent en mode « coulisses

145 Fourgon pompe tonne. Camion-citerne équipé d'une pompe et d'une réserve d'eau (la tonne) servant à l'extinction des incendies.

146 Mathilde Bourrier, *« Embarquement »,* Socio-anthropologie, 27|2013, 21-34.

147 Appareil respiratoire isolant. Il s'agit d'un équipement utilisé pour respirer en milieu toxique, notamment dans les fumées des incendies.

148 Comité de pilotage du S.D.I.S.

149 Comité technique.

150 Conseil consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires.

151 Commission administrative et technique des services d'incendie et de secours.

152 Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

». Mais bien quand les sujets qui y sont abordés exposent les participants et les amènent à faire tomber les masques, quand ils fonctionnent en mode « recoin ». Quand les interactions sociales visent à aboutir à des décisions qui impacteront de manière significative les pratiques des acteurs, quand il n'y pas de consensus et quand elles génèreront des remous qui remettront en cause tout ou partie ceux qui étaient présents, au point de détériorer leur image sociale, voire de compromettre ou ralentir leur déroulement de carrière. Quand la remise en cause d'une pratique d'un groupement, d'un service ou d'un acteur est suffisamment profonde pour que les uns ou les autres soient obligés de révéler leur vraie personnalité pour espérer obtenir gain de cause, ou orienter la décision, afin de ne pas perdre la face. Tout comme pour l'intervention, l'étranger, c'est-à-dire celui qui n'est pas reconnu comme membre à part entière du collectif, sera exclu de ce moment. Dans les recoins, la scène se déroule à huis clos et seuls ceux qui y ont participé connaitront la réalité de ce qui s'y est réellement passée. Seul un parcours atypique chez les sapeurs-pompiers, doublé de l'appui du directeur, permettent d'ouvrir les portes d'un si grand nombre de recoins de l'organisation d'un SDIS. Aussi notre champ d'observation s'est retrouvé très étendu, du COPIL, au cœur de l'intervention, en passant par un nombre important d'espaces et de moments collectifs, formels et informels, aux accès réservés, tels que les réunions de service, de nombreux groupes de travail, les machines à café, les casernes, les remises, les camions, les débriefings opérationnels, les casse-croûtes. L'accès à ces recoins donne également accès à de très nombreuses productions de l'organisation : comptes rendus, diaporamas, documents cadres, données statistiques ….

Pour finir, les recoins ne se limitent pas non plus aux moments collectifs, mais correspondent aussi à des moments de relation en tête à tête, entre professionnels. Ce peut être des échanges formels, comme les entretiens professionnels qui sont obligatoires une fois par an, ou informels comme les nombreuses rencontres qui ont lieu tout au long de l'année, dans un bureau, une remise, un couloir ou encore à la machine à café. L'intimité de ces moments n'est pas accessible au chercheur classique et ne peut s'assimiler à un entretien sociologique classique. Le chercheur classique aura accès à une intimité entre un chercheur et un « professionnel », alors que le « professionnel-chercheur » aura accès à une intimité de « professionnel-chercheur » à « professionnel ». Donc de nature différente et dévoilant des aspects différents. Cependant, le travail sociologique ne se limite pas à l'accès physique et engagé aux recoins, il nécessite comme nous l'avons évoqué précédemment, une prise de distance, un travail d'analyse des

informations recueillies, qui nécessite une initiation aux théories et aux méthodes sociologiques. Pour conclure, on peut dire que les « recoins » se définissent comme tout ce qui échappe au non professionnel et dont une part de la compréhension de ce qu'il s'y joue échappe au praticien non outillé. Le professionnel-chercheur permet de par son positionnement inversé, de pénétrer et de comprendre les recoins de l'organisation.

3.3 Le pouvoir du siège … exemple du passage au siège avant-droit du FPT

Nous avons tous des postes d'observation de ce que font les personnes qui nous entourent, mais avons-nous tous les moyens de comprendre en profondeur ce qui oriente leur comportement ? Pouvons-nous réellement les comprendre, sans une réelle expérience de leur rôle et sans les avoir vécu ? Par exemple depuis l'arrière du fourgon incendie, l'équipage est en position d'observer ce que fait le chef d'agrès ; c'est-à-dire le sapeur-pompier gradé, un sous-officier, qui commande l'agrès[153]. Pour cela il faut déjà une expérience et une maîtrise de son rôle présent (équipier[154]), pour pouvoir se détacher de celui-ci et être plus attentif à son environnement. Il ne faut plus en être à se répéter dans sa tête, tout au long du trajet, les six manœuvres de base que l'on est censé mettre en œuvre, pour être sûr de ne pas faire d'impair une fois arrivé sur les lieux de l'intervention. Cette attitude d'observation peut trouver de multiples justifications. Elle peut consister à se projeter vers cette fonction et à regarder agir ce chef en vue de débuter son apprentissage vers ce rôle ; repérer les erreurs à éviter, ainsi que ce qui serait bon de reproduire pour être un « bon chef » et ne pas compromettre la réussite d'une intervention et par là même son autorité vis-à-vis de ses subordonnés. Il peut s'agir également tout simplement de gagner en confiance vis-à-vis de ce chef, de savoir à qui l'on a à faire, ou encore de gagner un peu de pouvoir sur lui en gardant sous le coude ses manquements, ses hésitations et pouvoir lui renvoyer dans une situation ultérieure en cas de nécessité ; ou encore faire le fanfaron vis-à-vis de ses collègues pour montrer (ou faire croire) qu'on maîtrise le métier de ce chef mieux que lui. Vu du siège arrière, les observations et les commentaires vont

153 L'agrès désigne le véhicule d'intervention avec son équipage et son matériel. Il est commandé par un chef d'agrès.

154 Equipier correspond au premier rôle opérationnel. Il est placé sous la responsabilité d'un chef d'équipe avec qui il forme un binôme. Le binôme est chargé d'exécuter une mission ordonnée par le chef d'agrès. Il intervient au plus près de la situation qui pose problème.

bon train et sont même partagés à voix haute dès que le chef quitte le camion : tiens pourquoi fait-il sa reconnaissance de l'intervention seul et non pas avec un binôme comme cela est très souvent recommandé ? Pourquoi n'a-t-il pas anticipé des renforts en chemin ? Pourquoi a t-il stationné son camion près du sinistre et pas près du poteau incendie ? Qu'est-ce qu'il attend pour demander l'établissement d'une lance ? Commander une action ? Du siège arrière, à une distance plus grande que le chef, ce qu'il faudrait faire semble évident. Mais ceci est sans compter que l'équipier à une responsabilité plus limitée dans l'intervention, qu'il est centré sur son action plus que sur la globalité de l'intervention. De la banquette arrière, il ne mesure pas complètement tout ce qui repose sur les épaules du chef. Quand un équipier fait l'expérience du passage de la banquette arrière au siège avant droit du fourgon (celui du chef d'agrès), il fait l'expérience de la mesure du « pouvoir du siège » et de la solitude du chef. A cet instant précis où il part pour la première fois en tant que chef d'agrès, il comprend tout ce qu'il ne pouvait pas comprendre de la banquette arrière et notamment la parole de ses formateurs incendie. [Formateur incendie : *N'oubliez pas que demain ce sera vous le con qui commande assis devant à droite dans le camion*]. Il se retrouve investi de la complexité du rôle, de la pression qui s'exerce sur le chef et il prend réellement conscience de ses propres limites. Malgré la formation, les sapeurs-pompiers ne sont jamais réellement assez prêts pour partir en intervention et ils savent tous qu'un jour les choses peuvent mal tourner. Quand vous endossez la chasuble[155] de chef d'agrès, vous n'êtes plus en position « de la raconter », vous ne pouvez plus vous échapper, tous les regards se tournent vers vous et vous n'avez plus de masque. Face à l'intervention, vous êtes mis à nu, muni uniquement de vos ressources réelles. L'intervention vous démasque, en même temps qu'elle démasque une réalité qui vous était caché par votre position précédente. C'est alors que vous avez en tête une multitude de choses : vous réentendez les mots de vos instructeurs, notamment la célèbre phrase [Instructeur : *vous partez à 6, vous rentrez à 6*], mais celle-ci prend une toute autre résonance le jour J. Quand vous arrivez en fourgon en premier, sur les lieux d'un « rif », vous avez de nombreuses actions à entreprendre et pourtant vous n'avez que deux binômes, donc deux actions possibles. Lesquelles choisir : attaquer le feu situé à la cave de l'immeuble, aller chercher les personnes qui se manifestent à la fenêtre du dernier étage, envoyer un binôme pour vérifier que personne n'est resté coincé dans les fumées, faire couper les énergies, prioriser l'alimentation en eau du fourgon avant tout engagement de binôme, passer votre message de demande de renfort, etc. Par ailleurs, dès que

155 Pour être facilement identifié sur les lieux de l'intervention chaque niveau de commandement porte une chasuble avec l'inscription de son rôle « chef d'agrès », « chef de groupe », « chef de colonne », « chef de site ».

vous êtes descendu du camion, les témoins vous abreuvent d'informations nouvelles que n'ont pas vos équipiers, mais dans le même temps, vos équipiers perçoivent du camion des choses que vous ne percevez pas de votre position. Tout cela se passe sous l'œil de spectateurs qui contribuent à renforcer votre stress… Stress renforcé aujourd'hui par le fait que vous êtes très probablement filmés ou photographiés par les badauds. Il n'y a pas de vérité, de « *one best way* », le chef décide en fonction de ses vécus précédents, de son état émotionnel du jour, d'intuition, de sa connaissance du secteur, de la connaissance de son personnel, c'est-à-dire à partir des informations partielles dont il dispose. Mais c'est son rôle de choisir, il doit choisir vite, c'est-à-dire en quelques secondes. Vues de la position du chef d'agrès, les choses sont bien moins évidentes que de celle de l'équipier. Le chef d'agrès sait que tous ses choix peuvent lui être opposés à un moment donné, qu'il est en position de devoir rendre des comptes. Mais cette scène-là, il ne la joue pas, il la vit. Nous aurions pu également développer une multitude d'exemples qui relatent le pouvoir du siège et mettent en avant combien la tenue d'un rôle permet une compréhension singulière de ce rôle et du système d'action dans lequel il se déroule. Il en va de même pour des prises de fonction managériales, comme une prise de fonction de chef de centre, ou l'on se retrouve en situation de comprendre les limites de ses critiques passées envers les chefs de centres et les difficultés de conduire un changement, ou encore vous parler du pouvoir du siège de la salle de départ d'un grand centre, quand on se retrouve, pour la première fois, seul à gérer l'arrière, car tous les autres sont partis en intervention et que de nouvelles demandes de secours urgentes arrivent, etc...

[Intervention en milieu rural pour feu d'habitation : ce jour-là, le centre de secours Charlie[156] a déjà une partie de son effectif en intervention, lorsqu'il reçoit l'ordre de départ pour une intervention pour feu de cave dans un immeuble R+5[157]. Le feu se situe à 5 minutes du centre de secours. Sont engagés sur l'intervention le FPTSR du centre Charlie, le VPI du centre Sierra à T+15 minutes, le VSAV ainsi que l'EPA du centre Mike à T+30 minutes. Compte-tenu des interventions en cours, le FPTSR du centre Charlie est armé de 4 sapeurs-pompiers au lieu de 6. Ceci limite le nombre d'actions possibles à mener par l'agrès, soit selon la doctrine : l'alimentation de l'engin par le conducteur (si l'engin est à moins de 20 mètres du poteau incendie), une mission par le binôme, et la prise de décision en réactions immédiates du chef

156 Tout au long de la thèse les noms ont été anonymisés.
157 R pour rez-de-chaussée + un nombre (5) pour définir le nombre d'étage de l'immeuble.

d'agrès. A leur arrivée, sur les lieux, ils voient un important dégagement de fumée s'échappant des caves, ainsi qu'une trentaine de personnes ayant évacué leur appartement. Une locataire s'avance vers le chef d'agrès à peine descendu du fourgon pour lui dire : on a tous évacué … sauf les habitants du dernier étage. A ce moment précis, à 4 pompiers, ils doivent faire face à un violent feu de cave, avec propagation à un appartement du rez-de-chaussée par une conduite en PVC qui traverse tous les appartements d'étage en étage, une cage d'escalier impraticable à cause des fumées, 30 personnes plus ou moins choquées par ce qu'ils sont en train de vivre, et surtout 9 personnes visibles, restées bloquées au dernier niveau … et malgré les témoignages, l'incertitude sur l'évacuation totale de tous les appartements impactés directement par les fumées. Ils seront seuls pendant 20 minutes avant l'arrivée des premiers renforts en sapeurs-pompiers et l'arrivée de la gendarmerie. Faut-il envoyer le binôme combattre le feu pour faire cesser le dégagement de fumée et éviter que les victimes du dernier étage soient intoxiquées par les fumées ? Faut-il envoyer le binôme au contact des victimes pour les rassurer et leur indiquer la conduite à tenir ? Leur ôter toute tentation de sauter par les fenêtres ? Seul, en tant que premier COS[158], et en quelques secondes, le chef d'agrès a la responsabilité de choisir la première action à entreprendre par le seul binôme disponible, et de dimensionner la demande de renfort. Sur cette intervention, les centres Charlie et Sierra étaient des centres 100 % volontaire et le centre Mike était un centre mixte.]

3.4 Un positionnement renversé

Le professionnel-chercheur a un positionnement renversé par rapport à celui des chercheurs classiques qui ont recours à l'ethnographie. Le travail de sociologie incarnée part de l'ancrage professionnel, de la position de praticien réflexif avec de faibles ressources académiques, pour aller vers la sociologie, ses théories, ses outils méthodologiques. Au départ, le professionnel-chercheur est extérieur au monde académique de la recherche et il est à distance des normes et dogmes des sciences sociales. Il peut ainsi espérer que sa distanciation avec le monde de la recherche puisse être aussi productive que celle existant entre un chercheur classique et son terrain et être source d'une objectivation et d'une nouvelle manière de produire de la

158 Commandant des opérations de secours.

connaissance valide. Il part du principe qu'il n'y a pas d'idiot culturel[159] et que les individus ont la capacité à s'appuyer sur une connaissance ordinaire pour agir et rendre compte de leur action, qu'ils n'agissent pas selon des alternatives préétablies et que la compréhension du social n'est pas uniquement accessible au sociologue professionnel. La plus grande préoccupation au début de ses travaux n'est donc pas son entrée sur le terrain au sens habituel, mais bien son entrée en sociologie et son acceptation au sein de ce milieu universitaire, c'est-à-dire trouver ses repères dans un monde nouveau, avec ses codes, son langage, ses traditions, ses courants, ses théories. Par exemple, à mon inscription en Master mon niveau de connaissances en sociologie n'est pas nul, mais sans doute comparable à celui que peut avoir un chercheur lambda du monde des sapeurs-pompiers et qui aurait choisi d'y conduire une recherche par opportunité. Je doute que mon arrivée dans le milieu de la sociologie soit susceptible de venir perturber l'ordre établi au sein de celle-ci. Pour autant je ne doute pas qu'il suscitera de nombreuses interrogations, des inquiétudes, voire qu'il débouchera peut-être sur un rejet de ma présence et fasse avorter mes projets, à l'instar de ce que le sociologue classique peut vivre au contact d'un terrain professionnel. Une de mes premières préoccupations, après avoir déposé mon sujet et après avoir franchi l'étape de l'inscription, c'est convaincre de ma légitimité, convaincre que je ne suis pas arrivé en thèse par erreur, mais que cette étape est cohérente dans mon parcours de vie et que je ne vais pas faire perdre leur temps à toutes les personnes qui vont d'une manière ou d'une autre accompagner mes travaux. Je dois aussi tout particulièrement me convaincre de tout cela. Ne suis-je pas inconscient ? Ai-je la ressource personnelle pour relever ce défi ? Ne suis-je pas trop prétentieux en me lançant dans une telle démarche ? Je me mets une nouvelle fois dans ma vie dans une position marginale et je suis conscient dès le début que réussir à la fois mes nouvelles missions professionnelles de capitaine de sapeur-pompier professionnel et réussir à compenser mes lacunes théoriques va être un chemin long, difficile, déstabilisant et à l'issue incertaine. Mon avantage supposé en ce qui concerne la compréhension du milieu étudié, l'accès à ses profondeurs obscures, à ses secrets bien gardés, compensera-t-il mon handicap manifeste en ce qui concerne les bagages théoriques, pour produire une connaissance qui soit reconnue scientifiquement ? Vais-je réussir à faire admettre par le monde académique cette inversion du déséquilibre, entre ma connaissance du terrain étudié et mes bagages théoriques ? J'aurais, au moins en partie, je l'espère, ces réponses à l'issue de ma soutenance de thèse ; c'est-à-dire d'ici six ans à partir de mon inscription en thèse. Pour avoir échangé avec plusieurs

159 *Op. cit*., Harold Garfinkel.

sapeurs-pompiers qui ont réalisé des masters, j'ai pu constater que tous s'étaient interrogés sur leur légitimité et sur leur capacité à conduire des travaux universitaires, avec un complexe d'infériorité. Comme si avoir entrepris une carrière professionnelle avait inhibé leur potentiel réflexif et les avaient rendu infertiles intellectuellement aux yeux des autres et entaché leur confiance en eux.

Le professionnel-chercheur doit donc à la fois s'investir d'une manière nouvelle sur son terrain, pour pouvoir le redécouvrir par une analyse plus poussée de ce qui se joue quotidiennement sous ses yeux et à la fois se former à la sociologie et apprendre à mettre en œuvre les méthodes sociologiques. Ce travail supplémentaire, consiste à permettre au professionnel de dépasser le statut de praticien réflexif, pour aller vers celui de praticien-chercheur ; de la connaissance profane détenue égoïstement vers la connaissance scientifique partagée et discutée.

3.5 Un positionnement de marginal sécant au sein de la profession

En se lançant dans son projet de recherche, s'il ne l'est pas déjà, le praticien-chercheur se marginalise vis-à-vis de son terrain. Il devient un professionnel en dehors des normes de sa profession, en appartenant à plusieurs mondes, en sortant d'une catégorie bien particulière. Par exemple, du côté des sapeurs-pompiers, mon positionnement n'est pas plus simple que du côté de la sociologie. Ceci ne tient pas à mon intention de recherche qui est largement connue des acteurs qui m'entourent au quotidien et de l'ensemble des cadres du SDIS (Directoire, chefs de groupements, chefs de services, et chefs de centres), mais à mon passage au fil du temps par les différents statuts existants au sein de l'organisation. En ce qui concerne mon travail de recherche, les acteurs n'y portent que très peu d'attention, les sciences sociales leur étant particulièrement étrangères. Les sciences sociales ne font pas partie des enseignements que ce soit pour les officiers ou les non officiers. L'enseignement professionnel chez les sapeurs-pompiers y est essentiellement technique. Ma position de pompier-chercheur me vaut donc juste une étiquette d'intellectuel, ce qui n'est pas spécialement un compliment chez les sapeurs-pompiers opérationnels. En règle générale, les intellectuels y sont plutôt perçus comme ne comprenant rien aux problèmes concrets du terrain, trop occupés à faire des théories fumeuses.

[Sapeur-pompier opérationnel non-officier en parlant de moi : *toi t'es un intellectuel … c'est vrai, tu ne penses pas comme les autres … non, mais … c'est vrai tu as longtemps été sur le terrain, tu connais le job … mais ça fait rien, t'es un intellectuel, tu ne vois pas les choses comme nous … bah laisse tomber*].

En règle générale, les sapeurs-pompiers, en tant que professionnels du secours, ont une culture de l'immédiateté et ils sont tourné vers l'action et les savoirs pratiques, ceux qui s'apprennent sur le terrain et non pas sur les bancs de l'école. Ils ne portent que peu d'intérêt aux savoirs théoriques et aux études qui s'inscrivent dans la durée. En revanche, mon parcours professionnel leur pose beaucoup plus de questions et me confère une légitimité dérangeante. Légitimité parce que j'ai une véritable expérience de sapeur-pompier de terrain, je suis un officier issu du rang et je monte encore au fourgon incendie s'il le faut ; et dérangeante parce que j'appartiens, en plus d'être « un intello », à plusieurs mondes qui leur sont étrangers. Mon parcours professionnel qui m'a amené à être d'abord sapeur-pompier volontaire, puis personnel administratif et technique et ensuite sapeur-pompier professionnel au sein du même SDIS, fait de moi un acteur ayant occupé les trois statuts administratifs de l'institution et me donne l'occasion de devenir un acteur en dehors des normes de la profession. Le fait d'être devenu une « *chaussure basse* »[160], renforce « l'exotisme » de mon parcours, et génère, malgré les relations cordiales que j'entretiens avec l'ensemble de mes collègues, une certaine méfiance à mon égard. Ma faculté à passer les frontières que les différents groupes d'acteurs ont érigées et l'usage que je pourrais faire de cette faculté inquiète. Je suis dans une position d'agent double et il est légitime pour chaque groupe d'acteurs : SPV / SPP / PAT / officiers et non officiers, de se poser *a priori* la question suivante : quel groupe vais-je trahir pour arriver à mes fins personnelles ? Mes collègues sapeurs-pompiers entretiennent donc avec moi un type de relation particulière qui oscille entre la confiance accordée à un pair qui connaît la rusticité du terrain et qui peut servir leur cause et la méfiance vis-à-vis d'un étranger, qui ne fonctionne pas complètement comme eux. Plus qu'être à la frontière entre les mondes des sapeurs-pompiers volontaires, des PATS, des sapeurs-pompiers salariés, des officiers et des non-officiers, j'ai été partie prenante dans chacun de ces trois mondes. Cette mobilité statutaire m'a permis d'être à

160 Nom péjoratif donné aux officiers qui quittent la tenue d'intervention et les rangers, pour revêtir la tenue administrative des officiers avec des chaussures basses.

la fois à l'intérieur et à l'extérieur de chaque groupe et de les observer à partir de différentes positions. Mais mon parcours au sein du SDIS m'a également permis de vivre ces rôles sur des temps significatifs et d'accéder à une partie des émotions que peuvent ressentir ceux qui les tiennent. La mobilité statutaire m'a également permis d'accéder à de nombreux espaces et moments de vie sociale clivés de l'organisation. Seulement obtenir un tel laisser-passer pour accéder à tous les recoins de l'organisation a un prix, celui de la solitude. Mon entrée au SDIS en tant que professionnel-chercheur, m'a condamné à m'efforcer de ne pas être partisan de tel ou tel groupe d'acteurs, ou de telle ou telle cause et à demeurer dans un positionnement intermédiaire, entre extériorité et intériorité vis-à-vis des différents groupes d'acteurs. Par ailleurs, j'ai vite compris que ma mobilité statutaire faisait de moi un métèque. Dans la Grèce antique, le métèque désigne l'étranger domicilié dans une cité autre que celle dont il est originaire. J'ai compris que je ne serais jamais un sapeur-pompier salarié comme les autres, je n'ai pas suivi le même parcours initiatique. De la même manière, ma double appartenance de 2008 à 2013 aux statuts de volontaire et de PATS, n'a fait de moi ni un PATS, ni un volontaire comme les autres. Mon parcours, en tant qu'acteur volontaire et salarié m'a positionné comme « marginal sécant » ; c'est-à-dire selon la définition de Michel Crozier, comme « un acteur partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut de ce fait, jouer le rôle d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires »[161]. Cette position de « marginal sécant », au-delà des facilités de communication et d'interprète qu'elle permet avec les différents groupes d'acteurs, a également contribué à me mettre à distance de mon objet de recherche. Je ne pouvais être, ni un militant de la cause des sapeurs-pompiers volontaires, ni un militant de la cause des personnels administratifs, ni un militant de la cause des sapeurs-pompiers salariés, ni de celle des officiers ou des non officiers, sans me discréditer et perdre mes accès au secret de chaque groupe. Elle m'a contenu dans une posture de tiers-aidant. Une posture « qui conduit le sociologue à venir se placer entre et parmi les acteurs d'une situation […] dans la perspective d'établir […] une relation d'aide […] où le sociologue tiendra, en appui sur la production d'une plus-value cognitive, la position de tiers aidant »[162]. Une posture qui nécessite plus particulièrement d'avoir recours à la posture du « tiers », à la « métis »[163] et fait référence à la maïeutique qui

161 Op. cit., Michel Crozier, Erhard Friedberg, p. 86.

162 *Op. cit*, Gilles Herreros 2009 p. 25.

163 La métis en grec ancien signifie « le conseil, la ruse ». C'est une stratégie de rapport aux autres. Cela consiste notamment à se mettre dans la peau de l'autre, à adopter un instant sa vision du monde pour imaginer ce qu'il ne va pas voir.

définit le rôle du sociologue comme celui de permettre à ses interlocuteurs d'accoucher de ce qu'ils savent. Mon positionnement m'a également permis de jouer un rôle de « traducteur[164] », « c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire – ou au minimum n'est pas en situation illégitime – pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise »[165]. « Par problématisation, il faut entendre cette opération de repérage, indispensable à toute action de changement, à toute introduction d'innovation, consistant à faire la part, dans une situation, de ce qui unit et de ce qui sépare »[166].

3.6 Une demande implicite et un permis d'explorer et d'expérimenter

Etre un simple praticien ne suffit pas pour conduire une recherche. Pour cela, il faut également avoir le droit d'explorer et d'expérimenter. Ma recherche résulte à la fois d'un besoin de reconnaissance, celui de donner du poids à mes découvertes pour l'avenir des sapeurs-pompiers et à la fois d'un besoin d'exigence et de rigueur vis-à-vis de la manière de réaliser mon travail, pour qu'il puisse permettre la production de connaissances reconnues et validées. La concrétisation de mon projet de recherche est le fruit de ma rencontre improbable avec le directeur d'un SDIS très intéressé par les démarches originales et à l'affût d'idées nouvelles qu'il pourrait exploiter pour ses propres réflexions. Cette rencontre a été rendue possible par la vacance du poste de responsable du service « soutien et développement du volontariat » auquel je postulais dans le cadre de mes ambitions personnelles, sans trop savoir l'accueil que le directeur accorderait à mon projet de recherche. Lors de mon entretien de recrutement, j'offrais, sans trop réfléchir, au SDIS, en plus de la tenue du poste vacant, le bonus d'un travail supplémentaire de recherche, sans contrepartie obligatoire vis-à-vis de ma production intellectuelle. Ce travail était offert dans le sens où je proposais de réaliser le travail de lecture et d'écriture sur mon temps libre, de m'acquitter personnellement des frais d'inscription et de déplacements liés à ma thèse. La seule prise de risque pour l'institution était de me laisser l'accès aux données du terrain et le droit d'utiliser ces données à des fins de recherche. Si le

164 Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour, *Sociologie de la traduction*, textes fondateurs, Presse des Mines, 2006.

165 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gille Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 157.

166 *Ibid*., p. 156.

travail de recherche était fructueux, tout le monde profiterait des résultats obtenus et s'y retrouverait et si le travail de recherche n'aboutissait pas, le SDIS n'y perdait rien par rapport au profil du poste initial, puisque l'action, elle, aura bien été conduite. J'ai fait en quelque sorte une « thèse loisir ». Voilà l'accord implicite que j'ai conclu ce jour-là avec le directeur du SDIS, hors de tout conventionnement formel d'usage habituel dans ce type d'institution. Sans trop savoir ou cela allait me conduire, j'ai passé un accord moral pour le pire et le meilleur.

Bien que n'ayant pas de commande formelle de recherche, mon projet de thèse a permis de répondre à la demande implicite d'apport de connaissances nouvelles du directeur du SDIS sur son organisation. Pour pouvoir répondre à cette demande, il m'a fourni un permis de transgresser et une autorisation d'expérimenter de nouvelles pratiques. Il m'a ouvert les portes de l'ensemble des services de la direction et des centres de secours. J'entends encore raisonner dans ma tête ses formules « d'ouverture de porte » [DDSIS : *Il faut que vous voyez ça avec Christophe / Prends rendez-vous avec Christophe, il va pouvoir t'aider / J'ai invité Christophe, je crois que ça peut l'intéresser et il va peut-être pouvoir nous apporter des éléments intéressants / Il faut absolument que vous vous rencontriez pour en parler …*], qui venant du directeur, n'ont jamais été rejetées *a priori* par les autres acteurs. Ces ouvertures n'ont pas toutes débouché sur des coopérations fructueuses, mais ont, à chaque fois, fait l'objet d'une rencontre et ont été l'occasion de recueillir la parole de mes interlocuteurs. Le directeur m'a ainsi ouvert progressivement l'accès au comité de pilotage et aux instances paritaires, ou encore à de nombreux groupes de travail stratégiques du SDIS. Il voulait m'ouvrir le plus grand champ de vision possible de « son » organisation en mouvement, pour que je lui apporte, en retour, un regard neuf, percevoir ce qu'il ne percevait pas de son bureau de directeur ou de ses déplacements épisodiques dans les centres. Pour le directeur, mon travail de recherche était un moyen d'alimenter sa réflexion sur la conduite du SDIS, sa propre recherche clandestine. Pour renforcer cela, il m'a également encouragé et aidé dans la mise en place des expérimentations indispensables à ma recherche. Nous passions de longs moments ensemble à mettre au point ces expériences *in situ*, à travers la mise en place de nouvelles pratiques managériales, que nous pensions mieux adaptées aux problématiques de l'organisation hybride. Nous les préparions minutieusement, parfois pendant plusieurs mois, avant de les présenter au COPIL, étape ultime avant le passage à l'action. Quand je m'inquiétais de l'impact de ces transformations pour les sapeurs-pompiers, pour me rassurer il me disait à chaque fois [DDSIS : *Qu'est-ce qu'on risque !*

Qu'est-ce que tu veux qu'il nous arrive ?], c'était sa manière de nous autoriser à nous tromper et à faire machine arrière.

3.7 Un droit à l'erreur à relativiser

Bien que bénéficiant d'une bienveillance du directeur vis-à-vis de mon travail, j'ai vécu chaque étape depuis juin 2008 avec la peur que tout s'arrête : la recherche et les possibilités d'intégration en tant que sapeur-pompier salarié. Cette pression réelle a été croissante au fur et à mesure de l'avancée de la recherche. A chaque étape, ce que j'avais investi en temps, en énergie, en sacrifice de vie familiale, de loisirs et en argent, même si cet ce dernier aspect n'était pas l'essentiel pour ma part, était de plus en plus conséquent, me situant dans un jeu de quitte ou double. Au-delà de perdre la face vis-à-vis de mes ambitions de recherche et de diplôme, je risquais de perdre un avenir très désiré, celui de faire une deuxième carrière en tant qu'officier de sapeur-pompier salarié. J'aurais pu encore, pour ne pas échouer, me laisser entraîner dans une spirale accentuant le temps consacré à mon travail, au détriment du temps consacré à ma vie privée et de perdre l'affection de ma famille et de mes amis trop souvent délaissés … voire d'y perdre la santé en faisant un *burn out*.

La réussite de mes projets personnels et de la recherche étaient liées à la réussite des actions pour lesquelles j'avais été recruté. La réussite sur mon poste de responsable du « service soutien et développement du volontariat », sous statut de PAT, était une condition pour pouvoir espérer plus tard basculer sur un statut de sapeur-pompier salarié. En faisant mes preuves sur ce poste administratif, je pouvais espérer par la suite bénéficier d'une procédure de détachement-intégration, ce qui reste exceptionnel dans la profession, pour cause de corporatisme. Ensuite, la réussite sur mon poste de sapeur-pompier salarié est devenue une condition pour être intégré définitivement dans un statut de sapeur-pompier salarié. Si l'expérience n'était pas concluante durant les premières années, je pouvais être à tout moment réintégré dans mon ancien statut administratif. Parmi les actions que je devais conduire pour « transformer l'essai », il y avait les expérimentations sur lesquelles je comptais m'appuyer pour recueillir les données utiles à la recherche. Compte-tenu de mon positionnement d'acteur à part entière : pompier-chercheur, je cumulais deux activités équivalentes à des pleins temps. Une activité d'officier de sapeur-

pompier salarié, adjoint au chef d'un centre mixte et une activité de chercheur bénévole, le soir, les week-ends et pendant mes congés. Si les actions mises en œuvre pour recueillir mes données faisaient partie de mon temps salarié, le développement de mes connaissances académiques et le temps d'écriture de ma thèse ont été entièrement réalisés sur mon temps libre. Par ailleurs, suite à mon recrutement au grade de capitaine de sapeur-pompier salarié en juillet 2013, j'ai dû réaliser en même temps que mes deux premières années de thèse, 14 semaines de formation d'adaptation à l'emploi, à l'ENSOSP à Aix-en-Provence. Cette expérience d'officier stagiaire m'a permis de découvrir une autre facette de l'organisation des sapeurs-pompiers : le système de formation des officiers. Cette période a constitué une immersion dans l'immersion et elle a été aussi riche que consommatrice de temps.

Pour pouvoir réussir ce double challenge de l'expérience-enquête : mener à bien ma mission professionnelle et mener à bien ma recherche, j'ai eu besoin de m'inscrire dans un temps long. Ce besoin de temps long a renforcé la pression que je subissais, car les temporalités de mon projet et ceux de l'université n'étaient pas en phase (trois ans pour réaliser une thèse). Je savais que je devrais passer par des phases de demande de dérogation pour obtenir des délais supplémentaires, tout en sachant que le cadre réglementaire s'est encore durci et fixe à six ans (dérogations comprises) la durée maximale pour soutenir. Je me retrouvais, en plus de la pression liée à la conduite de mes activités professionnelles, avec un sentiment de travail intellectuel empêché. D'un côté l'université me mettait la pression pour l'avancement de la recherche et de l'autre l'investissement nécessaire pour réussir mon action professionnelle limitait le temps que je pouvais consacrer à la partie recherche. J'ai été confronté à la dualité entre le travail de l'action et le travail de la recherche. En revanche, d'avoir été en situation de travail en tant que titulaire de la fonction publique territoriale, m'a ôté les contraintes des financements tels que les contrats CIFRE[167] et m'a permis d'inscrire mon travail de thèse dans un temps plus long, sans me poser la question de mes moyens de subsistance. En cas d'échec de mon pari d'expérience-enquête, je ne risquais pas de me retrouver à la rue.

167 Convention Industrielle de Formation par la Recherche.

3.8 Une présence prolongée et continue sur le terrain

La présence quotidienne et prolongée sur mon terrain de recherche m'a permis, petit à petit, de faire partie du collectif, d'y vivre des émotions et d'y être accepté en tant qu'acteur à part entière. Cette place je l'ai gagnée en faisant ma part pour le bon fonctionnement de la caserne et de l'organisation en général. La présence prolongée et quotidienne permet, au fur et à mesure, d'accéder au secret du collectif et des individus. Un secret dont les acteurs n'ont pas trop d'espace pour en parler et dont ils n'acceptent le plus souvent de le faire qu'avec des pairs de confiance. L'acteur-chercheur peut réussir à faire partie de ces pairs de confiance et devenir [*un Papa*] pour reprendre l'expression des sapeurs-pompiers de terrain. La définition que donnent les sapeurs-pompiers de la posture du [*Papa*] correspond assez bien à celle du tiers aidant, à celle d'une personne d'expérience, bienveillante, à qui l'on peut venir parler en confiance quand on ne sait plus vers qui se tourner et qui nous aide à trouver nos propres réponses, [*qui nous guide*]. Gagner cette place de pair de confiance est un processus d'intégration long qui permet non seulement d'accéder aux discours, mais également de vivre les émotions communes, qui en facilite la compréhension. La présence longue et en « continu » permet de faire oublier, ou du moins d'atténuer fortement les préjugés des enquêtés vis-à-vis du manager-enquêteur et petit à petit d'entrer dans une communication plus profonde, plus sincère. Arrive alors le moment où, les acteurs peuvent s'autoriser à vous parler un peu plus crûment, avec leurs mots, et sans retenue. Ceci se fait à partir d'un panel pouvant aller de l'échange poli et apaisé, au coup de colère. La présence prolongée permet de capturer à l'improviste des moments de vie collective, dont on ne peut prévoir de manière précise la survenue. Ces échanges, empreints d'une émotion forte, pris sur le vif, sont vecteurs d'une expression libérée des filtres conventionnels habituels. L'immersion prolongée et la saisie de l'émotionnel, des coups de gueules, des coups de blues, permet de voir et de comprendre certains faits, *a priori* difficilement compréhensibles à distance physique et affective. Par exemple de l'extérieur, les sapeurs-pompiers salariés apparaissent le plus souvent comme des personnes fortes et épanouies, des personnes exerçant une profession noble, parfois comme des privilégiés qui exercent un métier passionnant tout en étant bien payés et plébiscités par la population, [*des enfants gâtés de la République*[168]], alors il peut s'avérer difficile, sans une forte proximité avec les acteurs, de percevoir et de comprendre comment

168 Il s'agit d'une expression largement reprise par des hommes politiques et par les médias à la suite du rapport spécial sur la sécurité civile pour la loi de finance 2009, dit Rapport Ginesta, député dans la 5ème circonscription du Var.

dans un tel écrin doré, le mal-être au travail gagne certains. Ou encore comment il peut y avoir de la violence ordinaire au sein des casernes. Comment comprendre ces faits, sans que les sapeurs-pompiers se livrent sur ce qui les excède, ce qui les déprime, ce qui les désole, ce qui leur fait peur. Expression rare de leur part, compte tenu de l'image de virilité qui leur colle à la peau. En ce sens, une implication forte et prolongée est un moyen puissant de recueillir ces informations bien gardées ou encore de repérer des signaux d'alerte sur les évolutions des comportements en cours, tels que leur désengagement progressif au fur et à mesure des années de métier.

[Sapeur-pompier salarié non-officier **:** *on rentre passionné et on finit dégouté par le métier ! La direction nous use et ne nous donne pas les moyens de faire notre travail correctement. Si on fait la gueule le matin ou si on part habiter loin de la caserne peut-être qu'il y a des raisons. Ils feraient bien de se poser les bonnes questions. Ils n'ont pas idée de ce qu'est devenu le terrain, ça n'a plus rien à voir avec leur époque*].

Mais le temps long, c'est aussi le temps de l'apprentissage de l'ethnographie. Cela m'a permis d'apprendre au fil du temps, à tenir un carnet de recherche avec de plus en plus de rigueur et à ne pas laisser filer une information importante en faisant trop confiance à ma mémoire. Par exemple, je me suis habitué à m'arrêter alors que je circule en voiture, notamment lors de mes allers-retours au travail, pour noter une situation qui, tout à coup m'apparaissait comme signifiante, ou encore quitter les couloirs et rejoindre mon bureau pour y consigner un échange. La rigueur prônée dans certains ouvrages méthodologiques, qui me paraissait un peu excessive, voire farfelue à un moment donné, est devenue pour moi une pratique normale. Habitué à prendre des notes sur un bloc papier lors de toutes mes réunions de travail, j'ai trouvé l'astuce de tenir mes notes ethnographiques à l'arrière de ce même bloc. Chaque bloc représentant une masse de données importantes : d'un côté les notes liées aux contenus des réunions et de l'autre les notes descriptives et les *verbatim*. A chaque fin de bloc, j'ai appris à extraire la partie ethnographique, à la regrouper et à la classer dans des chemises cartonnées, avant de la réinjecter informatiquement dans mon manuscrit. Mon bloc- note professionnel étant toujours avec moi ou très proche de moi, j'ai donc pris l'habitude d'y consigner mes notes de recherche avec de plus en plus de précision. Je me suis transformé en une caméra à six dimensions : le son, l'image, le toucher, les odeurs, le goût, les émotions. J'ai aussi appris combien l'exercice

de la description de certaines scènes de vie quotidienne permet de mieux saisir ce qu'il s'y joue et d'en appréhender une complexité qui ne saute pas aux yeux de prime abord. Par ailleurs, la présence prolongée sur le terrain, c'est la possibilité de conduire différentes expérimentations et de peaufiner la posture de tiers aidant.

Seulement la présence prolongée sur le terrain et la position de sapeur-pompier doctorant, constituent une position difficile à tenir dans la durée. L'équilibre entre l'engagement managérial et l'engagement dans la production d'une thèse est très difficile à trouver. Cela nécessite un investissement hors norme, où l'on s'épuise d'année en année. En arrivant dans la dernière ligne droite, celle de l'écriture, puis de la soutenance, j'ai pris toute la mesure de la nécessité de sortir de mon positionnement de sapeur-pompier doctorant et de reprendre un positionnement plus ordinaire de manager. Au-delà de formaliser une échéance de fin de thèse, le fait d'avoir mis fin à la période d'investigations m'a permis de me libérer des lourdes contraintes de la posture de doctorant et de la rigueur ethnographique que cela impose. Cela m'a également permis d'accepter que l'on a individuellement, la capacité à faire qu'une partie du chemin et que notre travail, ne sera qu'une modeste contribution à l'éclairage des problématiques traitées. Que la contribution permettra éventuellement à d'autres chercheurs de poursuivre la réflexion entreprise. Cette perception de la fin de mon expérience-enquête m'a libéré l'esprit et m'a permis de me consacrer à nouveau à mes projets de carrière restés en *stand-by*. Mon travail de thèse a contribué à « booster », autant qu'il l'a freiné, la poursuite de mon parcours professionnel. Je pense être arrivé au bout de la durée que je suis capable de tenir dans une posture de sapeur-pompier doctorant. Je présume que la position de pompier-doctorant oblige différemment de la posture de pompier-chercheur, car elle impose la production de la thèse dans un temps limité, alors que la posture de pompier-chercheur laisse plus de liberté sur la manière de rendre compte de son travail. Cela peut se faire de manière plus ponctuelle et surtout à un rythme choisi. Je pense que je continuerai à garder un volet de mon temps et de mon esprit pour poursuivre mon travail de recherche au-delà de la soutenance. Mais cette fois se sera à la marge du temps et de l'énergie que je consacrerai pour mon activité managériale et ma vie familiale.

3.10 Engagement et distanciation du chercheur impliqué

La posture de sociologie incarnée est aux antipodes de celles des recherches dites académiques, où la neutralité du chercheur est recherchée et considérée comme seul gage d'objectivité. La question de la neutralité se pose à chaque étape de la recherche : le choix de l'objet étudié, le choix des outils méthodologiques, lors de l'interprétation des données et lors de la restitution des résultats. Mais une neutralité scientifique totale est-elle réellement possible à atteindre ? Peut-on échapper à tous les biais perceptifs ? Au-delà de penser que la neutralité totale n'existe pas, on peut se demander si une telle asepsie des affects ne viderait pas la recherche de son essence. Aurai-je pu conduire ma recherche sur une telle durée sans être autant engagé au sein de l'organisation des sapeurs-pompiers et aurai-je pu explorer autant de recoins sans mon obsession de comprendre les conflits existants entre salariés et volontaires, sans mon obsession à rechercher les conditions d'une meilleure coopération entre eux ? Je suis convaincu que non. Je n'aurais pas autant investi sans un fort engagement pour le maintien d'un service public de secours de qualité pour tous. Si ma recherche à donc à voir avec mon histoire, mes valeurs, mes croyances et mes ambitions, est-elle pour autant dénouée de toute objectivité ? Je ne le pense pas non plus. Dès 2008, j'avais en tête la question de la légitimité de ma posture de sapeur-pompier « manager-chercheur ». J'avais pleinement conscience des dualités auxquelles je serais confronté : dualité entre les fins poursuivies par le manager et celles du chercheur, dualité entre l'action et la recherche … dualité entre engagement et distanciation. Je me suis retrouvé dans une sorte de « schizophrénie consciente » ou mon « moi manager » et mon « moi sociologue » étaient en discussion permanente, parfois en harmonie et d'autres fois en désaccord, à l'image du dialogue entre Norbert Alter et Christian Dubonnet dans « Le manager et le sociologue »[169]. Après avoir réalisé ce travail de recherche, je ne pense pas qu'il y ait d'incompatibilité entre implication et recherche, entre engagement et distanciation, à partir du moment où l'on a conscience des dualités à l'œuvre et de la nécessité de conduire un travail d'autocritique sur soi-même. Le chercheur impliqué n'est pas condamné à tomber dans *l'illusion du savoir immédiat* contre lequel Bourdieu[170] nous met en garde et dont le chercheur académique n'est d'ailleurs pas complètement immunisé. Le positionnement de chercheur

169 Norbert Alter, Christian Dubonnet, *Le manager et le Sociologue*, L'Harmattan, Paris 1994.

170 Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, *Le métier de sociologue*, Mouton de Gruyeter, Berlin, New York, 1968, 1988, 2005.

impliqué nécessite de se questionner sur ses propres réactions, sur ses choix, pour essayer de comprendre à quel moment il raisonne et agit dans telle ou telle posture, en ce qui me concerne à quel moment j'agissais en tant que manager (centré sur le meilleur moyen d'obtenir des acteurs ce qu'en attendent les dirigeants) et à quel moment j'agissais en chercheur (entré sur la production de connaissances), on encore en manager-chercheur (C'est-à-dire en capacité de d'observer et d'analyser l'action en cours tout en participant à la construction de cette action). C'est-à-dire à procéder à ce que Stéphane Beaud et Florence Weber appelle une auto-analyse : « L'objectivation de vos attentes, de vos engagement plus ou moins inavoués, de vos prises de positions, elles-mêmes socialement déterminées »[171]. « Comment opérer la rupture et rompre avec les prénotions ou les fausses évidences, si ce n'est en acceptant l'idée que celles-ci sont en nous comme des passagers clandestins et que nous ne pouvons les débusquer qu'en posant comme préalable à la construction de tout objet de recherche : la vigilance épistémologique contre l'illusion de la transparence »[172]. « Ne pas occulter nos motivations, mais les reconnaître, oser les mettre au grand jour, constitue un acte d'humilité et d'honnêteté. Les reconnaître permet avant tout de les connaître et ouvre la voie à une possible mise à distance »[173]. Le sociologue doit abandonner « le point de vue d'une sorte de trône supérieur d'où contempler la société. Le fait d'être détenteur d'une culture sociologique ne le place pas au centre de la société. Au contraire, il fait partie d'une culture périphérique dans l'université et dans les sciences. Le sociologue est tributaire d'une culture particulière. Non seulement il est une partie de la société, mais de plus, sans le savoir, il est possédé par toute la société qui tend à déformer sa vision »[174]. « Le fait de ne pas se connaître soi-même en tant que savant, de ne pas savoir tout ce qui est impliqué dans la situation d'observateur, d'analyste, est générateur d'erreur »[175]. Au travers de ma recherche, les périodes d'engagement et de distanciation, bien qu'omniprésentes, se sont produites le plus souvent de manière synchronisée avec les cycles successifs de la recherche-action. La distanciation opérant plutôt au début et en fin de cycle (période où l'action était sous contrôle et où je me trouvais davantage en sécurité affective vis-à-vis de mes objectifs), alors que l'engagement lui était plus fort dans les phases de mise en

171 Stéphane Beaud, Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, collection grands repères, 2003, 2010, p. 80.

172 Nadia Peoc'h, *Le Mapp, un modèle opératoire de compréhension d'une pratique d'accompagnement de l'étudiant en soins infirmiers*. RSI, 92,95-105, -2008.

173 Véronique Haberey-Knuessi, *Le chercheur en sciences humaines et son objet : entre distanciation et implication*, *in* « La recherche en sciences humaines et sociales et les enjeux de sociétés », dirigé par Patrick Obertelli et Richard Wittorski, Champ social édition, 2019, p. 146.

174 Edgard Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, 2005

175 *Op. cit*., Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron, 1968, 1988, 2005, p.ix.

œuvre des actions (période où j'étais submergé par le travail concret à réaliser, la fatigue, la pression d'objectifs pratico-pratique à tenir). Ceci s'est traduit par une succession de périodes où j'arrivais plus ou moins à prendre du recul sur mon action ; puis des périodes où j'arrivais plus ou moins à agir et où le regard critique de l'existant prenait le dessus et inhibait mon action. Pour autant il y a quand même eu des périodes où je réussissais à produire de l'action et à en faire en même temps une critique distanciée. « La science ne naît pas d'une prise de distance, ce mot rabâché n'a aucun sens. Elle est engendrée par le double mouvement de la coopération et du transport, de l'attachement et du détachement »[176]. Pour reprendre Schön (1994), il n'y a pas de dissociation évidente entre la réflexion et l'action, elles sont imbriquées l'une et l'autre, on peut réfléchir « en cours d'action et sur l'action [177]». Renaud Sainsaulieu dans le cadre de son observation participante en milieu industriel à fait le même constat : « J'ai moi-même occupé la plus part des postes tout au long de la chaine, sauf ceux du contrôle. L'impression centrale que je retire de ces postes est l'énorme implication de toute la personnalité, y compris les capacités de réfléchir, dans l'effort physique »[178].

L'entrée en thèse, avec mes lectures sociologiques et la supervision par une équipe de recherche, a été une manière d'être éclairé sur ma posture et d'apprendre à réaliser le travail de distanciation indispensable à la production de connaissances, afin de ne pas rester dans le domaine de l'intuition et de la croyance. Bien engagé chez les sapeurs-pompiers depuis plusieurs années, mon projet de thèse m'a amené à redécouvrir mon milieu professionnel, à y porter un regard nouveau, à remettre en cause mes jugements de pratiquant et à prendre de la distance par rapport à mon engagement militant pour l'hybridisme républicain. J'ai effectué une enquête par distanciation. Stéphane Beaud et Florence Weber font une distinction entre l'enquête par dépaysement et par distanciation en fonction du rapport que le chercheur entretien avec son terrain et son objet de recherche. « Devenir enquêteur alors qu'on est d'avance participant (c'est ce que nous appelons l'enquête par *distanciation*) suppose une prise de distance pour laquelle vous ne pourrez pas vous appuyez sur vos impression d'étrangeté »[179]. L'enquête par distanciation « repose principalement sur la réflexivité. Il s'agit de vous rendre

176 *Op. cit*., Michel Callon, p. 75.
177 *Op. cit*., Schön, p. 82.
178 Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 2019, p. 28.
179 *Op. cit*., Stéphane Beaud, Florence Weber, p. 40.

étranger à vous-même, c'est-à-dire de vous soumettre vous-même à un interrogatoire approfondi : pourquoi voulez-vous mener cette enquête ? Quelle position tenez-vous dans cet univers ? En quoi cette position explique-t-elle, au moins partiellement votre point de vue ? … »[180]. Mon expérience me conforte dans l'idée que l'on peut produire de la connaissance académique en outillant sociologiquement un praticien impliqué, de la même manière que l'on peut produire de la connaissance académique en immergeant un sociologue sur son terrain d'étude, sans qu'il y ait de hiérarchie d'une méthode sur l'autre. La pratique de la sociologie évolue et je pense que mon expérience-enquête participe à cette évolution. « Les questions, généralement qualifiées de théoriques, que le sociologue se posait, voilà qu'on découvre que certains acteurs se les posent et que c'est parce qu'ils se les posent que ces questions ont des réponses : celles, pratiques, inventées et sanctionnées, dans le cours de l'action elle-même. Le sociologue n'est plus celui qui fait apparaître des explications cachées. Il laisse les acteurs construire leurs identités et les négocier avec les autres acteurs, inventer de nouvelles formes d'organisation, s'interroger sur les conséquences attendues ou non de leurs actions et il s'efforce de restituer les mécanismes complexes, changeant, foisonnant qui permettent aux acteurs de parvenir à leurs fins. Il participe avec ses propres outils à l'entreprise réflexive et c'est précisément cette participation qui lui permet à la fois de produire des connaissances et de contribuer à la performation continue du social. L'*homo sociologicus* est devenu un hybride, à la fois acteur et sociologue »[181]. Recherche académique et recherche impliqué ne doivent pas s'ignorer, ni s'opposer, mais jouer le jeu de la complémentarité pour comprendre la complexité du réel. « Le praticien chercheur permet de favoriser la complémentarité et de sortir, comme le disait Bourdieu[182], du microcosme académique pour entrer en interaction avec le monde extérieur »[183].

180 *Ibid*., p. 80.

181 *Op. cit*., Michel Callon, p. 72.

182 Pierre Bourdieu, *Pour un savoir engagé*, Contre-feux 2, 33-40, Editions raison d'agir, diffusé par le Seuil, 2001, p. 40.

183 *Op. cit*., Véronique Haberey-Knuessi, p. 152.

4. Présentation de la démarche de recherche-action mise en œuvre

4.1 Recherche-action de type lewinienne

La recherche-action de type lewinienne se définit comme une démarche qui permet simultanément de résoudre des problèmes complexes de l'organisation, sans solutions connues et de produire de la connaissance. « La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant contribuer à l'avancement des connaissances fondamentales dans les sciences de l'homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié »[184]. La démarche ne garantit pas une validité universelle et permanente du résultat, ni sa conformité, mais sa pertinence. Pour cela, la démarche de recherche-action associe, chemin faisant, les acteurs à la recherche de solutions aux problématiques nouvelles qui les concernent au travers d'expérimentations. Michel Liu[185] définit la recherche-action par un enchaînement de cycles qui permettent de se prononcer sur la validation des hypothèses émises et d'en déduire des conclusions. Un cycle comprend une succession de plusieurs activités : le diagnostic, la formulation de la problématique, la définition d'une hypothèse et de choix d'actions, la mise en œuvre, l'évaluation. Le diagnostic permet de construire une représentation partagée de la situation problématique entre chercheur et acteurs. Il identifie le plus souvent des difficultés qui n'ont pas de solutions connues. Les questionnements suscités lors de la phase diagnostique aboutissent à la formulation d'une problématique et des hypothèses qui sous-tendent la conception d'un plan d'action à accomplir en vue de dépasser les difficultés identifiées dans la phase diagnostique. La mise en œuvre du plan d'actions constitue une expérimentation à travers laquelle chercheur et acteurs unissent leurs compétences pour faire progresser la réalisation du projet et l'acquisition de connaissances à travers l'observation et l'évaluation de son déroulement. Les données fournies par ces observations et ces évaluations seront analysées,

184 *Op. cit*., M. Liu p. 87.
185 *Ibid*., p. 206 à 208.

critiquées et archivées. La situation d'arrivée du cycle 1 devient la situation de départ du cycle 2 et la même séquence d'activités se déroulera à nouveau. Notre démarche s'inspire de la démarche de recherche-action au sens où il y a bien une intention de recherche sur des groupes sociaux de la vie réelle, qui sont face à des problèmes complexes et sans solutions connues. Il s'agit d'une démarche participative de résolution des problèmes concrets auxquels ils sont confrontés :

- **Celui des conditions de l'engagement citoyen** : peut-on encore motiver des citoyens à s'engager bénévolement/volontairement en tant que sapeur-pompier ? Y-a-t-il une crise du volontariat ? Si oui, de quoi s'agit-il ? Pourquoi les camions rouges ne feraient-ils plus rêver les bénévoles / volontaires ?
- **Celui des conditions de la compétence des acteurs volontaires** : un volontaire peut-il être aussi compétent qu'un salarié ? Si non, quelle doit être la place des volontaires dans les organisations ? Si oui, à quelles conditions ?
- **Celui des conditions de la coopération salariés / non-salariés :** peut-on faire coopérer de manière durable des salariés et des volontaires ? Quelle frontière y-a-t-il entre salariat, bénévolat et volontariat ? Bénévoles et volontaires sont-ils des travailleurs précaires ou des citoyens engagés ?

Nous pouvons également qualifier notre démarche de recherche-action, du fait qu'elle est à la fois une « méthode de recherche fondamentale, une démarche participative de changement et une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres »[186]. Notre démarche, en plus de reposer sur une implication au cœur de l'action, repose sur un interventionnisme souhaité et assumé. L'acteur-chercheur étant le pilote des changements impulsés, dans sa situation de travail, la démarche de recherche devient une expérience d'intervention-enquête ; c'est-à-dire une approche sociologique dont « les perspectives sont éminemment pragmatiques et dont les effets sont tangibles »[187]. Il s'agit d'une démarche d'accompagnement d'un processus de transformation sociale long.

186 *Op. cit*., M. Liu, p. 39.
187 *Op. cit*., G. Herreros, 2009, p. 8.

4.2 Description de la démarche de recherche

A travers ce paragraphe, nous allons essentiellement nous attacher à vous présenter l'entrée sur le terrain de recherche, ainsi que l'enchaînement des expérimentations mise en place. Il ne s'agit pas de rentrer dans le détail de chaque expérimentation et des résultats obtenus, mais de vous amener à comprendre la manière dont nous avons collecté les données utiles à la recherche. La présence de l'acteur-chercheur sur le terrain n'a pas été, comme dans certaines recherches, une phase préparatoire à la construction d'outils de recueil de données, mais le principal moyen de collecter les données. Pour autant si l'observation a été le moyen essentiel de les recueillir, il n'en demeure pas moins que la présence prolongée du chercheur sur son terrain a permis la tenue de nombreuses discussions formelles et informelles que l'on peut assimiler à des entretiens ethnographiques, même si nous n'avons pas pu procéder à leur enregistrement compte tenu des contextes dans lesquels ils ont eu lieu et qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une transcription stricte. Nous avons détournés, chaque fois que nos interlocuteurs y étaient disposés, certaines discussions informelles du quotidien ou formelle (comme celle des entretiens professionnels ou managériaux) au profit de notre enquête. Il s'agit de prolongements ou d'emprunts à des activités ordinaires de la vie sociale pour nourrir nos intérêts intellectuels. Comme le dit Jean Peneff à propos de l'usage des biographies dans la sociologie française, dans certaines situations « il est souvent préférable de ne pas interroger directement des individus qui perçoivent la passation de questionnaires comme une manipulation de leurs opinions ou une inquisition grossière »[188]. Certains publics fermés, comme les sapeurs-pompiers, sont mieux approchés par des « méthodes obliques, indirectes et flexibles ». Avec le recul, nous avons pleinement conscience de ne pas avoir suffisamment et surtout méthodiquement exploité ses situations. Pour en savoir plus dès maintenant sur les expérimentations conduites et les résultats obtenus, vous pouvez faire un détour par la troisième partie, avant de reprendre le cours de votre lecture ici.

Les différentes phases et étapes présentées ci-dessous sont données à titre de repère. La démarche s'autoalimentant au fur et à mesure de son avancée, les phases ne sont pas des étapes

188 Jean Peneff, *Les grandes tendances de l'usage des biographies dans la sociologie française*, Politix, n° 27 [25-31], 1994, p. 28.

chronologiques à proprement parler. Il s'agit d'étapes clés, qui marquent une avancée des travaux et un passage à la suite sans que l'étape précédente reste figée.

Mise au point de la démarche initiale : résoudre la problématique de l'engagement volontaire.

Les cinq premières années de la recherche ont été consacrées à la problématique de l'engagement volontaire chez les sapeurs-pompiers : difficultés de disponibilité en journée la semaine, démissions à court terme, difficultés à recruter, difficulté à former … Au 1er juin 2008, le travail a débuté par une mise au point de la démarche avec le directeur départemental du SDIS, le chef de groupement RH et l'acteur-chercheur. Il aura fallu de juin à octobre 2008, soit 4 mois, pour qu'ils se mettent d'accord sur un cadre de départ. De nombreux échanges ont été nécessaires, notamment pour s'accorder sur les mots utilisés et leur signification, au regard de ce que les acteurs du SDIS étudié appelaient [*les mots bleus*], c'est-à-dire leur langage interne. La construction de la démarche a été également alimentée par des entretiens semi-directifs avec les chefs de groupements fonctionnels et territoriaux et les chefs de services fonctionnels de la direction. Le cadre de départ a été formalisé sous forme d'un diaporama intitulé « Approche volontariat » et validé en COPIL du 6 octobre 2008. C'est ce diaporama qui a servi de support dans la phase d'immersion pour confronter la vision de la direction, à celle du terrain, afin de construire une vision partagée de la situation problématique.

La phase d'immersion :

Dès la phase initiale, la démarche « volontariat » a été présentée aux acteurs avec son intention de recherche et son intention de transformer les pratiques managériales et la culture actuelle, pour aller vers de nouvelles manières de faire plus adaptées au contexte contemporain. Dans une logique qui se voulait rassurante au démarrage, l'accent a surtout été mis sur la détermination à vouloir s'attaquer aux problèmes concrets rencontrés sur le terrain et l'intention de recherche a été présentée comme un plus. La démarche de recherche-action, notion plus qu'abstraite pour les acteurs, a ainsi pu être introduite progressivement. En mettant davantage l'accent sur l'étiquette d'acteur que sur celle de chercheur, l'intégration et surtout l'immersion

dans les affaires des autres de l'acteur-chercheur a été facilitée. Une relation de confiance a été ainsi assez facilement établie, fondée sur la transparence des intentions et les limites de l'action ; c'est-à-dire en expliquant aux acteurs que nous n'avions pas de connaissance, ni de solutions toutes faites à proposer et que nous souhaitions simplement essayer de les aider à résoudre les problèmes de terrain liés au volontariat, en recherchant des solutions nouvelles et en les expérimentant, sans toutefois pouvoir leur garantir le succès de l'opération. C'est sur ces notions que Michel Liu fait la différence entre la démarche et les autres modalités de réalisation telles que le mode opératoire, la technique et la méthode. Le mode opératoire consiste en une séquence d'activités procurant toujours le même résultat quel que soit le contexte ou la personne qui le réalise. La technique est dérivée d'une science ou d'un art ou d'un ensemble de recettes ayant fait carrière. La technique s'acquiert par l'enseignement et l'entraînement. La méthode est un ensemble de règles réfléchies et expérimentées, qui lorsqu'elles sont correctement appliquées garantissent la conformité des résultats obtenus selon des critères déterminés. La méthode ne garantit pas la qualité, ni la pertinence du résultat. Ces trois modalités de réalisation sont déterministes et ne sont pas conçues pour intégrer la prise en compte des personnes. Elles produisent quasi immanquablement le résultat voulu, pourvu qu'elles soient parfaitement appliquées. La démarche ne s'oppose ni aux méthodes, ni aux techniques, ni aux modes opératoires, elle les utilise, mais n'en est pas prisonnière. S'il y a des modalités de réalisation adaptées à la poursuite de ses finalités, elle les adopte, s'il n'en n'existe pas, elle les invente. « La démarche se définit donc comme un processus de réalisation d'une finalité, dans lequel les acteurs possèdent une très grande autonomie pour définir les cheminements et les moyens utilisés. Au sein d'une démarche, ils ont la possibilité de redéfinir la fin et les moyens en fonction du chemin accompli, de l'état de la situation. Ils doivent tenir compte aussi de l'intrusion possible d'éléments ou d'évènements inattendus »[189]. La phase d'immersion a commencé dès les premiers jours passés dans les locaux de la direction, qui accueillent 80 P.A.T, ainsi qu'une vingtaine d'officiers de sapeur-pompier. A ce titre, la mise au point de la démarche évoquée précédemment fait partie intégrante de la phase d'immersion. Cependant nous n'avons pas attendu 4 mois pour aller dans les centres de secours du département. Aussi, nous avons profité de chaque occasion qui se présentait pour aller à la rencontre des sapeurs-pompiers et nous faire connaître : cérémonies, portes-ouvertes, assemblée générale de l'UDSP[190], réunions diverses et variées, etc. Le SDIS étant à cette période dans des dynamiques

189 *Op. cit*., M. Liu, p. 83.
190 Union Départementale des Sapeurs-Pompiers.

de transformations fortes, impulsées par le directeur départemental, les occasions de rencontres ont été nombreuses.

L'enjeu était d'être connecté en permanence au plus proche du terrain, de toucher du doigt les satisfactions tout comme les insatisfactions des acteurs, volontaires et salariés, vis-à-vis de l'organisation et de découvrir les initiatives locales. L'immersion sur le terrain a permis, à travers l'écoute et l'aide à la formulation des problèmes, de commencer à structurer un réseau d'acteurs clés et notamment de repérer les chefs de centre qui seraient probablement partants pour tenter telle ou telle expérimentation plus tard. Les premières rencontres avec les acteurs étaient fort sympathiques. Pour les sapeurs-pompiers volontaires, avoir un des leurs (un sapeur-pompier) au service développement du volontariat était plutôt une bonne chose (le précédent chef de service n'était pas un sapeur-pompier opérationnel). Cependant, très vite nous avons pu nous rendre compte que ce service, qui réalisait plutôt un travail de gestion administrative que de développement du volontariat, leur était inconnu et qu'ils ne voyaient pas comment il allait pouvoir les aider à résoudre leurs problèmes concrets. De leur côté, l'ambiance était plutôt au pessimisme face à notre enthousiasme et à nos hypothèses positives.

[Réaction des chefs de centre lors d'une réunion de présentation de la démarche volontariat : *De toute façon, on a déjà tout essayé … les gens aujourd'hui, ils sont individualistes …ce qu'ils veulent c'est être payés … je ne veux pas être défaitiste, mais je ne vois pas l'avenir joli, joli pour le volontariat*].

Au fur et à mesure, nous avons pu nous rendre compte que ces réactions se répétaient à chaque fois que nous intervenions auprès d'un collectif, pour les accompagner dans la résolution d'une problématique. Il s'agit d'une phase connue dans un processus de changement que nous avons rebaptisé « la phase de purge ». C'est-à-dire la phase où les acteurs ont besoin de faire part de leurs inquiétudes, de leurs désillusions antérieures. Il nous a fallu 6 mois pour réunir les conditions de réalisation d'une première expérimentation de recrutement de sapeur-pompier, que nous avons baptisé « opération de recrutement ciblé ». Ces conditions étaient les suivantes : d'une part, un centre avec 100 % de volontaires, confronté à de très fortes difficultés de recrutement de sapeurs-pompiers, mettant en cause le maintien de son armement en véhicules

de secours et à moyen terme sa pérennité ; et d'autre part un chef de centre ayant la volonté de réussir à maintenir son centre de secours avec son armement, avec qui nous avons pu établir une relation de confiance réciproque. Le centre qui a été retenu était situé en milieu rural et représentait un enjeu au niveau départemental, car en l'absence de réponse opérationnelle de sa part, les délais de secours s'allongeaient de manière importante, de l'ordre de 25 minutes supplémentaires. La situation était d'autant plus urgente à résoudre que le centre était lui-même entouré de centres fragilisés, avec une disponibilité également incertaine, constituant à certain moment de la journée un désert opérationnel. Le temps nécessaire pour réunir les conditions de réalisation d'une première expérimentation est un temps long qui nécessite d'être patient. Démarrer sans les avoir réunies est un écueil que nous souhaitions éviter. D'autant plus pour la première expérimentation d'un cycle, car en cas d'échec il aurait très probablement été plus compliqué de motiver un autre groupe pour tenter l'aventure. Il est donc important que le commanditaire de la recherche-action accepte cette phase de latence. L'implication des acteurs ne se décrète pas, elle se prépare, elle se construit et nécessite un savoir-faire en dynamiques de groupe. En plus des compétences liées à la recherche, le chercheur impliqué doit aussi mobiliser des compétences d'animation.

Durant la période d'immersion, nous avons réalisé en parallèle un travail de recherche et d'analyse de la matière existante en interne, comme en externe, sur la sécurité civile, les SDIS et le volontariat. Nous avons compilé et étudié les textes législatifs et réglementaires ainsi que les ouvrages relatifs aux sapeurs-pompiers et plus particulièrement au volontariat. Nous avons recherché des similitudes et/ou des différences entre les problèmes rencontrés au sein du SDIS étudié et ceux des autres SDIS et nous avons intégré les réseaux nationaux existants, notamment *via* le club des SDIS [191], ou en allant à la rencontre des correspondants « volontariat » des SDIS voisins, et en participant à des rencontres et colloques sur le volontariat. Cette phase initiale a été l'occasion de confirmer que les questions du recrutement et de la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en journée, la semaine, étaient bien une préoccupation majeure au niveau national. Durant la phase d'immersion, nous avons également élaboré, à partir de relevés statistiques, une cartographie de la disponibilité jour (7h00-19h00) – semaine, des centres. Il s'agit du créneau critique en termes de disponibilité opérationnelle pour l'ensemble des centres

191 Le Club des SDIS est un réseau national développé à travers un portail informatique et des rencontres thématiques relatives aux SDIS.

de secours du département. Cette cartographie, partagée avec les acteurs, a permis d'identifier les territoires qui étaient les plus en difficulté et ainsi définir des priorités d'accompagnement des centres. A l'issu de cette période immersion/diagnostic, la problématique et les hypothèses du premier cycle de la recherche-action étaient éclaircies, et les conditions étaient réunies pour passer à la mise en œuvre d'une première expérimentation.

Premier cycle de recherche :

La première expérimentation a consisté à inventer une manière d'identifier et de démarcher les habitants d'un secteur de recrutement, ayant de la disponibilité sur leur temps libre et sur les créneaux problématiques du centre : en journée, la semaine. Il s'agissait de rencontrer un maximum d'employeurs et de recrues potentielles, pour vérifier notre hypothèse, qui étaient que le non-engagement était plutôt lié à un manque de connaissance des possibilités de s'engager et à des idées reçues sur l'engagement de sapeur-pompier volontaire, plutôt qu'à une disparition de l'envie de monter dans les camions rouges. Le feu vert à cette première expérimentation a été donné par le conseil de direction de janvier 2009. La démarche a, entre autres, consisté à aller à la rencontre des commerçants et des employeurs locaux, pour leur exposer la problématique des secours et le besoin en recrutement. L'objectif de ces rencontres était de les transformer en VRP de notre message et d'obtenir des rencontres directes avec leurs employés, ou leurs clients, en vue d'identifier des personnes motivées et qui correspondaient aux besoins de recrutement des centres. Cette manière de faire, enrichie d'année en année, a permis au SDIS étudié, de mettre au point une démarche de recrutement en dix étapes, bien huilée et qui apporte des résultats significatifs (voir troisième partie). Chaque fois qu'elles ont été conduites avec les bonnes conditions de réalisation, notamment dans une approche globale et avec l'envie du collectif de sauver leur centre, elles ont permis de recruter des profils dans la cible et d'améliorer les indicateurs de disponibilité. Les expérimentations qui n'ont pas permis de recruter sont celles où la démarche a été dévoyée et réalisée partiellement ou de manière décousue. Cette démarche en dix étapes est désormais connue et reprise par de nombreux SDIS. Elle s'est diffusée notamment via les réseaux sociaux et les actions de formation que nous avons encadrées à l'ENSOSP, au Club des SDIS, ou encore directement dans d'autres SDIS à leur demande.

Les expérimentions de recrutement ciblé ont permis de conforter notre hypothèse et de mettre en avant l'importance très forte de l'impact des pratiques managériales sur les envies des citoyens de s'engager comme sapeur-pompier volontaire et de rester au sein des centres de secours. Elles nous ont, entre autres, permis de comprendre l'intérêt de disposer d'une diversité de profils dans la ressource des centres, ressource jusqu'alors plutôt homogène[192], ainsi que la nécessité de passer à des dynamiques de recrutement plus offensives. Cette expérimentation a également permis d'aborder de nombreux problèmes posés par les anciennes méthodes de recrutement : délais de recrutement très longs, erreurs de casting … Les expérimentations de recrutement ciblé ont véritablement contribué au lancement de la dynamique de recherche-action. Chemin faisant, les opérations de recrutement ciblé, en mettant en évidence la nécessité d'avoir des profils diversifiés de sapeurs-pompiers volontaires, avec des disponibilités sur leur temps libre qui se complètent, ont remis en question le fonctionnement et l'organisation des centres de secours, ainsi que les parcours de formation initiale. Comment intégrer ces nouveaux sapeurs-pompiers atypiques, aux contraintes et aux disponibilités différentes, dont l'organisation a besoin ? Les expérimentations ont fait apparaître d'autres problématiques telles que le développement des compétences des volontaires recrutés, les difficultés managériales des chefs de centres en place et la nécessité d'anticiper la formation des futurs cadres volontaires. Ces nouvelles problématiques identifiées ont mis en évidence la complexité du volontariat chez les sapeurs-pompiers. Elles ont débouché à leur tour sur de nouvelles expérimentations, toutes indissociables les unes aux autres : « démarche d'accompagnement continu des projets de centre, septembre 2010 », « mise en place d'un réseau des managers de la ressource volontaire, mars 2011 », « innovation pédagogique, septembre 2011 » et « accompagnement des futurs cadres volontaires, octobre 2011 ». Petit à petit, les expérimentations se sont transformées en nouvelles pratiques managériales du SDIS étudié. Toutes ces expérimentations ont été l'occasion de nouvelles rencontres avec les acteurs, et du recueil de nouvelles données pour la recherche.

192 Les sapeurs-pompiers volontaires sont alors constitués de personnes travaillant essentiellement en journée la semaine, et il manque de personnes ayant des disponibilités pour assurer la couverture opérationnelle en journée. Soit des travailleurs postés, de nuit ou avec des horaires atypiques.

Deuxième cycle de recherche :

La première partie de la recherche a porté exclusivement sur la ressource volontaire et les expérimentations conduites l'ont été sur des centres 100 % volontaires. Les échanges des 5 premières années, avec l'ensemble des acteurs, ont mis en évidence l'existence de tensions entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés, ainsi que leur impact direct sur le comportement de la ressource volontaire, sur l'engagement et la pérennisation des contrats. Nous avons donc été amenés à nous intéresser à la question de la coopération entre les acteurs volontaires et les acteurs salariés et à élargir le champ de notre recherche à la problématique managériale en structure hybride : peut-on faire coopérer de manière durable des sapeurs-pompiers volontaires et des sapeurs-pompiers salariés ? Ce questionnement a constitué le point de départ du deuxième cycle de recherche. Notre hypothèse est alors qu'il n'y a pas d'incompatibilité de fait à faire coopérer des volontaires et des salariés et que l'hybridisme des SDIS n'est pas qu'une solution par défaut, par manque de moyens financier. Notre intuition de départ est que l'hybridisme répond à des besoins sociaux de sécurité civile et également d'engagement citoyen en dehors du travail. Il nous fallait donc créer de nouvelles conditions pour pouvoir aller observer au plus près, l'impact des pratiques managériales sur les relations volontaires/salariés et en ricochet l'impact de ces relations sur la pérennisation du volontariat et de l'hybridisme des SDIS. Pour étudier cette question et vérifier notre hypothèse, nous avons saisi une occasion d'accompagner un centre mixte dans sa démarche de projet de centre, puis de nous immerger plus longuement dans un autre centre mixte, grâce au recrutement du pompier-chercheur sur un poste d'officier de sapeur-pompier salarié, adjoint au chef de centre. Ceci lui a permis de se retrouver au cœur des situations de coopération entre salariés et volontaires. C'est ainsi que, recruté en tant qu'adjoint au chef d'un centre mixte de juillet 2013 à septembre 2017, il a été en situation de conduire une expérimentation d'amélioration continue d'un projet de centre mixte. Cette dernière a consisté en une démarche participative et réflexive sur le projet de centre à partir de différents items (intervention, formation, véhicules, vie collective, … complémentarité professionnelle - volontaires), autour de quatre questions simples : qu'est-ce qui donne de la satisfaction ? Que faut-il faire pour la conserver ? Qu'est-ce qui donne de l'insatisfaction ? Que faut-il faire pour améliorer les choses ? La démarche d'amélioration continue du projet de centre a été une manière d'instaurer les conditions d'un dialogue collectif et constructif avec les acteurs, puis de les accompagner à la résolution de leur

problématique, en vue de la formalisation d'un nouveau projet de centre pour les 3 années à venir. Il s'agit de remplacer les régulations sociales existantes au sein du centre, qui apparaissaient comme défaillantes pour traiter de la question de la coopération volontaires / salariés, par une autre régulation plus opérante. Au-delà de produire un projet de centre pour les 3 années à venir, la démarche proposée est une manière de poser le plus sereinement possible sur la table la question de la coopération entre volontaires et professionnels et rechercher les conditions de l'apaisement des tensions entre chaque groupe d'acteurs. Cette démarche qui a abouti à la formalisation du projet partagé a pris 3 années. Elle s'est déroulée à nouveau sous forme d'un cycle de recherche-action : arrivée sur le terrain de recherche, présentation de la démarche, diagnostic, définition d'un plan d'action, évaluation. L'intervention a consisté à mettre l'organisation du centre de secours en mouvement, à bousculer l'ordre établi, afin de l'étudier tout en essayant d'aider les acteurs à résoudre leurs problèmes concrets : partage des rôles, partage du gâteau opérationnel …

Sans pouvoir être exhaustif, les investigations de 2008 à 2017 m'ont au moins permis en tant que pompier-chercheur :

- De rencontrer 21 chefs de groupement et chefs de service au démarrage de l'action, au travers d'entretiens semi-directifs.

- De rencontrer plus de cinquante employeurs (dans le cadre des démarches de recrutement ciblé), d'échanger avec eux sur la problématique du volontariat et de recueillir leurs perceptions du monde des sapeurs-pompiers.

- De rencontrer et d'échanger, sous forme de petit groupe, avec 870 salariés au sein d'entreprises allant de la multinationale à la petite entreprise locale, dans le cadre de rencontre d'information sur l'engagement volontaire.

- D'avoir un contact et des échanges directs avec la population lors de la distribution des calendriers, soit un contact avec 200 foyers par an durant mes années de sapeur-pompier volontaire.

- De participer pendant 10 ans, en tant que pilote ou ressource, à divers groupes de travail et réunions au sein du S.D.I.S étudié (comité stratégique / conseil de direction / réunion des chefs de service et de groupement de la direction, groupe communication du S.D.I.S, comité pédagogique J.S.P …)

- De participer pendant 5 ans aux réunions du C.C.D.S.P.V et du C.T.P.

- De participer à dix visites de centre avec le directoire (rencontres de l'ensemble des personnels d'un centre avec le directoire / échange sur les préoccupations des sapeurs-pompiers).

- De visiter la totalité des 63 centres de secours du département, en participant à d'innombrables rencontres informelles avec les acteurs à l'occasion des moments de vie du SDIS (cérémonies, loisirs, formations, actions de recrutement grand public).

- De réaliser en tant que sapeur-pompier volontaire environ 200 interventions sur mes trois dernières années de volontariat (le nombre de mes interventions annuelles ayant diminué suite à mes fonctions de chef d'agrès, puis plus récemment de chef de groupe) et 2 000 depuis le début de mon engagement.

- De réaliser des interventions en tant sapeur-pompier salariés (10 interventions en moyenne par an, en tant que chef de colonne de 2013 à 2017).

- De participer en tant que sapeurs-pompiers volontaire aux temps de vie d'un centre 100 % volontaire, dont deux années en tant que chef de centre. Durant cette période j'ai également conduit chaque année, en tant que chef de centre, des entretiens annuels avec chaque sapeur-pompier-volontaire, portant sur la vie du centre et leur perception de leur engagement volontaire et du volontariat en général.

- De participer pendant 5 ans, en tant que personnel administratif et technique, à la vie quotidienne de la Direction départementale

- De participer pendant 4 ans en tant que sapeurs-pompiers salariés aux temps de vie d'un centre mixte. Et de conduire chaque année une trentaine d'entretiens professionnels de sapeur-pompier salarié.

Voilà de quelle manière j'ai pu recueillir les nombreuses données utiles à ma réflexion, et qui sont introduites dans le manuscrit sous forme de descriptions, d'analyses, de *verbatim* et de récits de mes propres expériences et de celles de mes collègues. Compte-tenu de la durée de mon expérience-enquête et de ma mobilité interne au sein de l'organisation, j'ai choisi de retranscrire les *verbatim* qui m'ont paru être les plus signifiants vis-à-vis du discours des acteurs. Ils ne sont pas le reflet de deux ou trois personnages « campé » que j'aurai suivi en particulier, mais le reflet de ce que disent couramment les sapeurs-pompiers dans les casernes. C'est pourquoi je les ai simplement identifiés à une catégorie d'acteur et un contexte. En tant qu'acteur à part entière, j'ai également fais le choix de retranscrire mes expériences et mon point de vue sur les situations observées, au même titre que celle des autres acteurs. J'ai placé mes propres récits sous le contrôle de mes pairs. C'est-à-dire que j'ai pris le soin avant de les exploiter de vérifier qu'il faisait écho en tout ou partie à leurs expériences et analyses.

Evaluation et validation de la production de la connaissance :

Les évaluations et les connaissances produites ont toutes été partagées auprès des acteurs de terrain impliqué dans les expérimentations, sous forme de restitution à chaque étape de la démarche entreprise avec eux. Lors de la première phase d'expérimentation (Recrutement ciblé), l'évaluation de la recherche-action s'est également effectuée par le réseau « volontariat », puis à travers le partage des informations et des analyses *via* le portail intranet du SDIS, par les rencontres des managers de la ressource volontaire et par le CCDSPV. On retrouve au CCDSPV une parité entre représentants de l'administration et représentants des sapeurs-pompiers volontaires. Avec notamment la présence du Directeur Départemental (ou son adjoint), de deux officiers professionnels, quatre élus du conseil d'administration et sept représentants des sapeurs-pompiers volontaires, avec une représentativité de chaque grade. Prévue initialement pour traiter les dossiers classiques de l'organisation, cette instance s'est vue attribuer par le DDSIS un rôle de comité de pilotage de la recherche-action sur le volontariat. Chaque étape de la démarche, chaque projet d'expérimentation, ainsi que les résultats produits ont été présentés régulièrement au CCDSPV. Lors de la deuxième phase d'expérimentation, chaque étape a fait l'objet d'une présentation et validation par le collectif du centre mixte concerné. Les travaux ont également fait l'objet de présentations régulières à chaque promotion d'officiers en formation de Lieutenant première classe à l'ENSOSP de 2011 à 2017. Tout au long de la recherche, le travail réalisé et la pertinence des connaissances produites ont donc été placés sous la surveillance des sapeurs-pompiers.

Sortie du terrain :

La sortie du terrain, bien que symbolique, puisque le pompier-chercheur est toujours officier de sapeur-pompier salarié au sein du SDIS étudié, correspond à un changement de poste vers un autre centre mixte, au poste de chef de centre. Plus qu'une sortie du terrain, il s'agit d'une sortie de la posture de sapeur-pompier doctorant. La formalisation de cette étape, comme étant la fin de la partie de recueil de matériaux a été essentielle, afin de ne pas se mettre dans une dynamique de recueil de données infinie et de donner une fin au projet de recherche. Le risque de l'expérience d'intervention-enquête est de s'enliser dans cette phase de collecte et de s'y

épuiser. Une fois cette transition acceptée, cela permet de se consacrer plus pleinement à la phase d'écriture et de prise de recul, à partir des matériaux recueillis. Le changement de poste, le temps et l'énergie nécessaire à une nouvelle prise de fonction, amène tout de même à mettre le travail d'analyse et d'écriture entre parenthèses pendant un certain temps (ici une année), ce qui s'ajoute aux autres difficultés inhérentes à l'expérience-enquête évoquées précédemment.

Retour d'expérience sur la démarche conduite :

[*Il suffit de se parler pour régler les problèmes*] est une formule que nous avons entendu à de nombreuses reprises lorsque nous entreprenions une démarche de régulation de conflit, comme s'il s'agissait d'une chose aussi simple à réaliser qu'elle semble évidente. Mais se parler de manière constructive (oser dire / savoir dire / savoir écouter / savoir proposer / savoir s'accorder) n'est pas si simple, surtout lorsque l'on veut réaliser une concertation auprès de groupes d'acteurs en nombre important (plusieurs groupes de 30 pompiers lors des expérimentations du premier cycle / des groupes de 100 pompiers lors de l'expérimentation du deuxième cycle) et nécessite quelques savoir-faire et quelques précautions pour éviter d'être contre-productif. En effet, libérer l'expression, c'est mettre au grand jour les dysfonctionnements de l'organisation et les conflits existants entre les acteurs. C'est aussi prendre le risque de voir les conflits latents exploser et aggraver la situation, mais c'est aussi les aborder pour éviter qu'ils ne génèrent plus tard des situations conflictuelles plus graves et n'impactent la performance de l'organisation, c'est-à-dire pour les sapeurs-pompiers leur haute fiabilité organisationnelle[193]. Le risque de se faire déborder est une explication plausible de la frilosité des managers et de l'administration à impulser de telles démarches, alors que la nature même de l'activité des SDIS devrait focaliser leurs attentions sur les dysfonctionnements de l'organisation et la régulation des conflits.

193 Les Organisations à Haute Fiabilité (HRO : Hight Reliability Organizations) sont des organisations dans lesquelles « performance de fiabilité rivalise avec la productivité comme but dominant » Roberts, K. Managing high reliability organization, Management review, 32 (4), 1990 p. 102. L'acronyme « HRO » désigne des organisations hautement fiables et les distingue des organisations classiques. Les HRO existent grâce à l'intelligence collective. « Le concept d'attention collective explique la performance organisationnelle dans les situations requérant une fiabilité opérationnelle particulièrement continue » Weick et Roberts, 1993, p. 357.

C’est cette manière de procéder, d’aborder le conflit, de le poser sereinement sur la table et d’extraire de la régulation sociale, des matériaux utiles, à la fois pour la recherche et pour le développement de l’organisation, qui a été mis en œuvre. La démarche a consisté à accroître la perception des convergences et divergences de point de vue des acteurs sur le fonctionnement de leur centre et sur son devenir, sur ce que doit être ou ne pas être le volontariat, la coopération entre salariés et volontaires et de manière plus large sur la question de la coopération au sein d’un SDIS. Il s’agit d’une démarche à double enjeu, un enjeu managérial qui consiste à améliorer la coopération des acteurs des centres de secours expérimentateurs et la performance de leur structure et un enjeu de recherche. C’est une situation doublement risquée pour celui qui la pilote : l’acteur-chercheur, puisque tout échec risque d’entacher sa crédibilité de manager et de lui faire perdre de la matière pour la recherche. Mais c’est aussi un pari risqué pour l’organisation car elle peut provoquer le désordre si la démarche est mal conduite.

Pour chaque cycle de recherche-action et pour chaque expérimentation, on retrouve six phases : une phase de négociation de la démarche avec l’institution, une phase d’annonce de la démarche, une phase de présentation aux acteurs, une phase de recueil d’informations, une phase d’analyse, une phase de mise en œuvre des solutions esquissées et une phase d’évaluation des actions et de restitution des connaissances aux acteurs. Chaque phase est primordiale et constitue un passage obligé pour la suivante. Au même titre que tout ce qui se passe dans chaque phase formelle, tout ce qui se passe dans chaque phase informelle est important pour l’aboutissement de la démarche. Conduire une telle démarche signifie donc qu’il faut également penser la présence de l’acteur-chercheur dans les moments informels. Nous reviendrons en détail sur cet aspect en troisième partie. L’enjeu consiste à mettre l’ensemble des acteurs en mode de résolution et de régulation de conflit. S’il s’agit de les mettre en mouvement, en situation d’affrontement, pour mieux faire émerger les problèmes concrets qui se posent au sein de l’organisation hybride et notamment ceux de la coopération entre acteurs salariés et non-salariés, il s’agit également de garantir la régulation des interactions sociales provoquées. Il s’agit d’amener les acteurs à accepter l’existence d’un malaise et de s’employer, si ce n’est à le résoudre, à le dépasser par la délibération collective. Il s’agit d’une démarche qui vise à poser le problème sur la table : « pour qu’une régulation effective du conflit soit possible, il importe que les deux parties impliquées reconnaissent la nécessité et la réalité de la situation

conflictuelle et par-là, la légitimité de la cause adverse »[194] et de créer les conditions de l'échange d'arguments. Ainsi, les individus délibèrent pour définir un choix commun d'actions. En libérant et organisant ainsi la parole de l'ensemble des acteurs d'un centre, cette démarche permet un recueil d'informations au même titre qu'une série d'entretiens et constitue une méthode d'enquête à part entière.

La phase de négociation de la démarche avec l'institution consiste à élaborer et faire valider la démarche avec les responsables qui vont devoir l'assumer et assumer ses conséquences ; à savoir le président du SDIS, le directeur départemental et les chefs de centres concernés. La phase d'annonce consiste à exprimer une intention de changement sur la base de signaux faibles, c'est-à-dire de premiers éléments d'insatisfaction et potentiellement annonciateurs de conflit et/ou de dysfonctionnement. Il s'agit de recueillir les premières réactions des acteurs utiles à la préparation de la phase de présentation. La phase d'annonce est le début d'un long processus pour gagner la confiance des acteurs et bâtir un système de transparence. « La transparence est nécessaire au réseau, tout du moins sur tout ce qui a été construit en commun et sur les règles qui régissent les rapports entre les actants, partie prenante de cette construction. La moindre manipulation condamne la traduction et ensevelit le réseau »[195]. La phase de présentation de la démarche est une étape qui permet de négocier l'adhésion à la démarche et d'en fixer les règles du jeu. C'est lors de cette phase que l'acteur-chercheur doit gagner sa légitimité de traducteur, c'est-à-dire être accepté dans le rôle de celui qui problématise. « La problématisation est un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération »[196]. Accepter de se lancer dans la démarche, c'est accepter de coopérer avec le groupe d'acteurs opposés à ses positions pour dépasser les points de blocage. La phase de recueil d'informations impose la règle de pouvoir tout exprimer sans tabou, dans le cadre du « oser dire », « savoir dire », « savoir écouter » … Il ne s'agit pas de se mettre d'accord sur le produit fini, mais de s'exprimer et de s'ouvrir aux perceptions des autres. La méthodologie employée permet de faciliter les échanges, d'accroître la perception des convergences et divergences de point de vue des acteurs sur le fonctionnement de leur centre et sur son devenir, de faire remonter dans des espaces formels de régulation ce

194 Ralph Dahrendorf, *Classe et conflit de classe dans la société industrielle*, Mouton, Paris-La Haye, 1972, p. 127

195 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 166.

196 *Ibid*., p. 156.

qui jusqu'alors s'exprimait dans les remises, à la cafétéria et tout autre moment informel. Ceci suppose que l'institution et dans ce cadre précis tout particulièrement les chefs de centre, soient prêts à le recevoir. C'est dire l'importance d'avoir négocié les règles du jeu au tout début de la démarche. Il s'agit d'apprendre à communiquer, à prendre acte et à accepter que d'autres puissent avoir des points de vue différents des siens et d'accepter qu'il puisse y avoir des points de vue corporatistes. Chaque point de vue étant réputé, *a priori*, légitime. Il faut accepter que la phase d'analyse soit longue et difficile, d'autant plus lorsque le nombre d'items et la production de chaque groupe sont importants.

La phase de restitution est organisée en une ou plusieurs réunions, en fonction du nombre d'acteurs concernés. Il s'agit de se donner les conditions d'une restitution directe entre le traducteur et un maximum d'acteurs. Il s'agit de veiller à ce que chacun reçoive bien la même information. « Le moment de la restitution est [donc] tout autant un moment d'analyse que d'action. La première se valide, s'enrichit, la seconde s'esquisse. Au cours de cette restitution, le changement ne se dessine pas, mais le champ provisoire des possibles se précise [197]». Le diagnostic ainsi validé ouvre des perspectives pour la résolution des problématiques identifiées et invite les acteurs qui le souhaitent à s'inscrire dans des groupes de résolution de problématique. Cette deuxième partie de la démarche « construction de solutions nouvelles » ainsi que leur période d'expérimentation constitue un deuxième temps de recueil de données et vient compléter en fin de recherche les premières analyses. Durant cette phase, il convient d'observer la même attention à la communication que depuis le début de la démarche et veiller d'une part, à ce que les groupes de résolution fonctionnent bien sur la base du « oser dire », savoir dire », « savoir écouter », « savoir proposer », « savoir s'accorder » et, d'autre part, que chaque expérimentation fasse l'objet d'une présentation à l'ensemble des acteurs concernés avant sa mise en œuvre. Une fois l'expérimentation terminée, les résultats obtenus doivent faire l'objet d'une évaluation partagée. Tout comme lors de la restitution du diagnostic, il s'agit autant d'un moment d'analyse que d'action.

La phase finale de la recherche-action correspond au moment de la restitution des travaux à l'ensemble des acteurs ciblés : l'ensemble des acteurs du SDIS étudié, ainsi qu'à l'ensemble de

197 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 228.

la communauté des sapeurs-pompiers. Pour l'ensemble des acteurs du SDIS, cela pourra se faire par exemple lors de séminaires, mais également, au fil de l'eau des rencontres habituelles de travail de la structure. Pour la communauté des sapeurs-pompiers, cela pourra se faire à travers la publication de la thèse, soit auprès d'un éditeur, soit *via* le réseau de la fédération nationale des sapeurs-pompiers, ou l'ENSOSP. Mais cela peut aussi passer par la participation à différents colloques et actions de formation, ou encore la publication d'article scientifique. Pour le chercheur impliqué qui doit continuer à travailler dans le milieu où il a fait sa thèse, cette étape d'une diffusion plus large, notamment à ses pairs qui n'ont pas participé aux expérimentations est délicate. Sans renoncer aux controverses que doit générer un travail de recherche, l'enjeu consiste à ne pas entacher de trop, la qualité des liens de confiance qu'il a avec les acteurs avec qui il va devoir continuer de coopérer. Alors que faire des secrets découverts et de leur interprétation, par la méthode de l'expérience-enquête ? Faut-il dévoiler tout ce que l'on a pu observer et comprendre, dans les fameux recoins de l'organisation ? Sous quelle forme faut-il dévoiler ce que nous jugeons pertinent de dévoiler ? Faut-il tout écrire ce que l'on souhaite dévoiler ? Quel que soit les réponses apportées à ses questions il faut se préparer à assumer le regard que nos pairs porteront sur la mise en lumière de situations jusqu'alors gardées secrètes et à assumer les comportements qui en découleront. « Une image plus réaliste, lorsqu'elle est mise sur la place publique risque d'affaiblir la cohésion du groupe auquel on appartient, son sentiment de solidarité et par là même, sa capacité de survie. Il y a en fait dans tous ces groupes un niveau de distanciation qu'aucun de ses membres ne peut dépasser sans passer aux yeux de son groupe pour hérétique (et le devenir d'ailleurs ainsi), même si ses représentations ou théories concordent avec les faits observés et se rapprochent de ce que nous appelons la « vérité » [198]». J'ai pu faire une première expérience des effets pervers que peut susciter une large publication de travaux lors de mon mémoire de Master en sociologie et développement des organisations. Certaines pages ont été photocopiées et diffusées de manière décontextualisée de l'ensemble du document, générant des interprétations polémiques de certains acteurs au sein du SDIS étudié. J'ai ainsi pu voir « débouler » dans mon bureau, un cadre très énervé et vraisemblablement blessé par l'interprétation de cette lecture décontextualisée, m'intimant de faire un erratum. Avec un peu de temps et de discussion, j'ai pu apaiser la situation et éviter qu'elle ne se reproduise avec d'autres acteurs. Il était mis en évidence sur ce passage, les filtres avec lesquels la situation du volontariat sapeur-pompier était

[198] *Op. cit.*, Norbert Elias, p. 27.

regardée par les personnels administratifs. J'ai donc appris que le choix de l'écriture du mémoire doit être fait au regard du choix de sa diffusion future et des effets que le chercheur est prêt ou non à assumer.

Deuxième partie : L’engagement de sapeur-pompier et l’hybridisme républicain

Initialement basé sur un mode d'engagement militant et bénévole, l'engagement au sein de l'organisation des sapeurs-pompiers s'est particulièrement transformé depuis la fin de la deuxième guerre mondiale pour évoluer vers des formes multiples qui en se combinant ont donné naissance à l'organisation hybride d'aujourd'hui. Jacques Ion définit l'engagement militant comme un engagement qui repose sur la permanence et l'héroïcité. « Etymologiquement, le militant est le soldat dévoué à la cause. Formé à l'intérieur du groupement et donc lui devant tout, promu grâce à lui, il fait don de sa personne, pouvant même parfois sacrifier sa vie privée, négligeant le présent pour mieux assurer l'avenir. Car la longue durée est son horizon ; les combats perdus ne sont que des batailles dans une guerre de longue haleine. L'engagement ne peut donc être ponctuel, même s'il doit être revivifié souvent. Il ne peut être non plus partiel »[199]. Dans les représentations du plus grand nombre, l'engagement de sapeur-pompier relève de cette figure du militant et est perçu comme un sacerdoce, par la vertu et le dévouement qu'il exige. Alors que, même si l'on retrouve toujours des sapeurs-pompiers qui relèvent de cette implication militante, la tendance est davantage au développement de formes d'engagement distancié et exercé sous de nouveaux statuts juridiques tels que le volontariat et le salariat. L'engagement distancié relève « des formes de fonctionnement légères et souples ne mordant pas sur la sphère privée bien que pouvant fortement impliquer la personne. Il privilégie l'efficacité, l'obtention de résultats partiels négociés. Sa temporalité est celle de la moyenne durée, non plus de l'histoire »[200]. « A l'engagement symbolisé par le timbre renouvelable et collé sur la carte, succéderait l'engagement symbolisé par le post-it, détachable et mobile : mise de soi à disposition, résiliable à tout moment »[201]. Le développement de nouveaux statuts témoigne lui, de l'évolution du rapport entre engagement et rétribution au sein de la profession. Ces différentes formes d'engagement, mêlées à la diversité des statuts qui les encadrent, rendent difficile la compréhension de l'organisation hybride. Le décalage entre la réalité du monde actuel des sapeurs-pompiers et l'imaginaire collectif est important. Les gens connaissent le haut de l'iceberg, c'est-à-dire les camions rouges qui sortent des casernes, quant à la face immergée, c'est-à-dire, la part la plus importante de l'organisation, celle qui correspond au travail en amont nécessaire à la performance collective des sapeurs-pompiers, notamment l'association de la diversité des engagements et des statuts, elle est totalement ignorée par les

199 Jacques Ion, *La fin des militants ?*, Les éditions de l'atelier / Editions ouvrière, 1997, p. 30.
200 *Ibid*., p. 80.
201 *Ibid*., p. 81.

non-initiés. Et pour les initiés, cette connaissance est le plus souvent partielle. Cette deuxième partie vise, tout en soulignant les décalages entre les représentations et la réalité, à éclairer le lecteur sur les différentes formes d'engagement contemporain des sapeurs-pompiers, sur leur association au sein d'une même entité et sur les questions qu'elles génèrent au sein de la profession et au sein de la société.

1. Récit d'une méconnaissance collective de la place du volontariat dans la distribution des secours

Durant les deux premières années de la recherche, nous nous sommes particulièrement intéressés, à travers leur discours, aux représentations des différents acteurs (habitants, élus, employeurs, personnels administratifs et techniques du SDIS, sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés) sur l'engagement volontaire et l'organisation hybride. Ce qui nous a le plus marqué lors de nos nombreuses rencontres avec ces acteurs, c'est l'importance du niveau de méconnaissance ambiant de l'engagement de sapeur-pompier volontaire et de l'organisation hybride. Cette méconnaissance collective au sein de chaque groupe d'acteurs, a largement dépassé ce à quoi nous nous attendions. Nous avons notamment été interpellé par le manque de connaissances de certains élus, d'autant plus lorsque ceux-ci siégeaient dans une des instances du SDIS. C'est-à-dire là où sont discutées et prises, les décisions qui vont impacter la qualité des secours et la pérennité de l'organisation. Ce constat souligne entre autres la difficulté du rôle des élus qui doivent siéger dans des organismes divers et variés en plus de leur mandat principal, notamment lorsqu'il s'agit d'un domaine aussi spécifique et technique que celui des sapeurs-pompiers. La perception du volontariat varie principalement en fonction des groupes d'acteurs, des statuts et de la taille des territoires dans lesquels les volontaires exercent leur engagement. Les représentations du sapeur-pompier volontaire varient autour de 11 grandes figures, non exclusives les unes des autres et parfois contradictoires : la cerise sur le gâteau, le bon samaritain, l'invisible, l'amateur, le héros, le sacré, l'ingérable, le rival, le « vacosore »[202], l'institué, le condamné.

202 Vacosore est le nom donné aux sapeurs-pompiers volontaires qui sont motivés par l'indemnité, anciennement appelé : la vacation.

En traitant des principales représentations existantes du volontariat et non des figures qui catégorisent les différents profils de sapeurs-pompiers volontaires, notre travail se distingue de celui qui a été réalisé dans l'étude MANA LARES[203] et qui a dressée 4 idéaux types (le villageois, le militaire, le héros, le secouriste), à partir des motivations à l'engagement. Comme nous avons également utilisé la notion de figure, il nous semblait opportun d'apporter cette précision, pour éviter d'éventuelles confusions.

1.1 Les onze figures du volontariat

La cerise sur le gâteau

Exemple d'échanges récurrents recueilli auprès des habitants lors des tournées annuelles de distribution de calendriers en milieu rural :

[Habitante : *Ah les pompiers ! Entrez, je vous attendais … Pour vous, je donne toujours. C'est bien ce que vous faites, on a besoin de gens comme vous … Mais dites-moi, vous êtes volontaires ou professionnels ?*

Pompier : *Volontaires Madame !*

Habitante : *Ah c'est bien … Vous avez du mérite. Mais il y a bien des pompiers professionnels tout de même. Vous ne pouvez pas assurer toutes les interventions tout seul. Je les entends souvent « klaxonner », plusieurs fois par jour.*

Pompier : *Si Madame, ici [dans notre commune] il n'y a que des pompiers volontaires.*

Habitante : *Ah bon, mais comment vous faites la journée ? Ce n'est pas trop dur avec votre travail ? Vos patrons vous laissent partir pour les interventions ? Vous travaillez où ?*

Pompier : *Ca dépend, nous avons tous les cas de figure, certains d'entre nous peuvent partir sur leur temps de travail, sinon on s'organise pour avoir des personnes qui travaillent la nuit*

203 Stéphane Chevrier, Jean-Yves Dartiguenave, *Etude sur l'avenir du volontariat chez les sapeurs-pompiers*, Mana Lares, 2009.

ou le week-end pour faire les interventions en journée la semaine. On a aussi des pompiers qui travaillent en poste.

Habitante : *Tout de même, il pourrait bien vous embaucher aux pompiers, c'est un vrai travail, ça ferait moins de chômeurs. S'il n'y a plus de volontaires, ils seront bien obligés de vous embaucher*].

C'est seulement en 2020, suite aux feux de forêt d'une ampleur inédite en Australie, que le monde entier semble découvrir la place qu'occupe le volontariat sur la planète, dans la distribution des secours. La médiatisation des sapeurs-pompiers volontaires australiens qui font face et meurent bénévolement en combattant des monstres de flammes (ils représentent 90 % des sapeurs-pompiers de leur pays) met en lumière que le bénévolat-volontariat n'est pas une option réservée aux pays pauvres. Le plus souvent, la population pense que si le volontariat venait à disparaître, ce ne serait qu'un mal relatif, puisqu'il y a déjà une ressource salariée et croient que celle-ci est en mesure d'assurer à elle seule la continuité du service. Par ailleurs, cette même population pense que s'il manque des sapeurs-pompiers salariés, il sera facile d'embaucher les sapeurs-pompiers volontaires pour y remédier. Ce qui est à la fois vrai pour leurs compétences acquises en tant que sapeur-pompier, mais plus improbable d'un point de vue financier. Raisonner ainsi c'est également faire fi de l'extrême variabilité de l'activité d'un territoire à un autre et d'un instant à l'autre, avec des périodes de calme sans intervention et des périodes de pics d'activité ou de crises pouvant mobiliser plusieurs centaines de sapeurs-pompiers en simultané, parfois sur plusieurs jours, pour un seul évènement. Comment faudrait-il dimensionner le nombre de sapeurs-pompiers dans une organisation totalement salariée ? Sur le plus bas ou le plus haut niveau sollicitation simultané rencontré ? Si le dimensionnement se fait sur le niveau le plus bas, comment l'organisation fera-t-elle face aux pics d'activité et aux évènements majeurs ? Si le dimensionnement se fait sur le niveau le plus haut, que feront ces milliers de sapeurs-pompiers en attente d'un pic d'activité ou d'un évènement majeur ? A titre d'illustration, pour avoir l'équivalent de 6 sapeurs-pompiers volontaires (soit l'effectif de référence d'un centre de secours en milieu rural 100 % volontaire, pour assurer le départ d'un fourgon incendie ou le départ d'une ambulance + un véhicule pour interventions diverses), disponibles « 24/7 », dans une caserne qui fait en moyenne 1 intervention par jour, il faudrait au moins rémunérer 24 sapeurs-pompiers salariés, selon l'organisation actuelle du temps de travail des sapeurs-pompiers salariés. La solution du « tout salarié » pose problème, d'une part,

parce que la société réclame plus d'efficience du service public et ne semble pas prête à rémunérer 24 sapeurs-pompiers pour réaliser seulement une intervention par jour et d'autre part, parce que les sapeurs-pompiers salariés ne sont pas motivés pour exercer dans des centres à trop faible activité. L'un des principaux atouts de l'hybridisme est de répondre à ce besoin de souplesse de sollicitation de l'organisation et de motivation des sapeurs-pompiers. Actuellement la ressource salariée est dimensionnée en fonction des occurrences régulières de sollicitation pour intervention et pour accomplir un certain nombre de tâches péri-opérationnelles telles que l'entretien des engins et du casernement, la préparation et l'encadrement de formation. La ressource volontaire, elle, est dimensionnée pour répondre aux demandes de secours plus occasionnelles, notamment pour assurer les interventions en territoires ruraux où la sollicitation est plus faible et pour renforcer les sapeurs-pompiers salariés en centre mixte lors des pics d'activité et lors des évènement majeurs. A la différence du citoyen pompier du Moyen Âge, le sapeur-pompier volontaire du XXI^{ème} siècle est un citoyen formé aux missions qu'il doit conduire dans le cadre de son engagement, ce qui garantit l'efficacité de son action. Ce citoyen « plus », après quelques années d'expérience, est aguerri au métier de sapeur-pompier et sait parfaitement s'inscrire, aussi bien dans une opération de secours simple, avec un seul engin, que dans une opération de grande envergure. Une partie des volontaires est formée au commandement des opérations de secours et est amenée à commander des sapeurs-pompiers salariés. Contrairement à ce que pense une majeure partie des citoyens, les 80 % de sapeurs-pompiers volontaires sont bien plus qu'une simple cerise sur le gâteau dans le système de sécurité civile français.

Le bon samaritain

La représentation du sapeur-pompier volontaire la plus répandue, toutes catégories d'acteur confondues, est celle du bon samaritain. Celle d'un citoyen dévoué et désintéressé, toujours prêt à affronter les évènements pour rendre service à ces concitoyens. Cette représentation est gravée dans la devise des sapeurs-pompiers civils : « courage et dévouement ». Mais cette représentation du sapeur-pompier volontaire en bon samaritain présente également des aspects plus péjoratifs dans le discours de certains. C'est celui qui fait ce qu'il peut, sans toujours être à la hauteur. A travers nos travaux, nous avons pu observer que les représentations du volontariat sapeur-pompier auprès des populations varient en fonction de la taille des

communes. Les représentations du volontariat sont très influencées par l'image des sapeurs-pompiers volontaires les plus visibles, c'est-à-dire ceux qui exercent dans les toutes petites communes, où les centres de secours n'ont pas été intégrés au corps départemental, c'est-à-dire les corps communaux. De par la proximité existante au sein des villages, la population connait « ses » sapeurs-pompiers et sait que le centre de secours est 100 % volontaire. Cependant, dans ces centres où le matériel est souvent limité à un seul engin polyvalent et parfois ancien, où la formation est souvent limitée aux gestes de premiers secours, quand formation il y a, le sapeur-pompier volontaire est avant tout considéré comme un bon samaritain. Un bon samaritain qui fait du mieux qu'il peut lors des interventions, dans l'attente de l'arrivée des [*vrais pompiers*], les salariés. D'ailleurs, dans ces centres de première intervention non intégrés, les sapeurs-pompiers sont encore le plus souvent bénévoles. C'est-à-dire qu'ils ne perçoivent aucune indemnité contrairement aux sapeurs-pompiers volontaires du corps départemental, même si réglementairement ils y ont droit depuis la loi de 1996 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers. Ceci est lié à la difficulté des petites communes pour entretenir ces structures et traduit leur fragilité. De plus, sur ces secteurs d'intervention, les sapeurs-pompiers locaux sont systématiquement renforcés par les sapeurs-pompiers du corps départemental (salariés ou volontaires), ce qui renforce leur étiquette de bon samaritain. Le sapeur-pompier communal, en rendant service et en réalisant par exemple la destruction des nids d'hyménoptères, alors que le corps départemental abandonne progressivement ce genre de missions « moins nobles » aux entrepreneurs privés, entretient cette image de sapeur-pompier de deuxième catégorie. Le sapeur-pompier du corps communal est reconnu pour sa bonne volonté et non pour son efficacité. Il est même parfois tout simplement associé à un pilier de bar ou à un organisateur de banquet. Ces représentations ne sont pas toujours infondées, car tous les centres communaux ne se sont pas modernisés et certains, compte-tenu de leur faible activité opérationnelle, ont, en effet, plutôt mis l'accent sur l'aspect social et festif de leur activité. Cette représentation du bon samaritain, qui est essentiellement construite autour de l'image des sapeurs-pompiers en centre communaux, colle par assimilation à l'ensemble des sapeurs-pompiers volontaires.

[Habitante d'un petit village ou il y a un centre communal : *Dans mon village, les pompiers sont juste bons à faire les nids de guêpes et les chats perchés dans les arbres, je ne sais même pas s'ils sont engagés sur les feux ! Il vaut peut-être même mieux pas [sourire]… D'ailleurs, je ne sais même pas si ils sont équipés pour.]*

L'invisible

Dès que l'on passe aux communes de 2 000 à 5 000 habitants, seuil au-delà duquel les centres de secours ont été départementalisés suite à la loi de 1996, la connaissance du volontariat sapeur-pompier par les habitants devient plus floue. Ils ne savent pas trop dans quelle mesure les sapeurs-pompiers qui viennent les secourir sont des volontaires ou des salariés. Dans ces territoires, les centres sont le plus souvent 100 % volontaires, mais depuis la départementalisation, les équipements ont été modernisés et sont récents, à l'identique de ceux que l'on trouve dans les centres mixtes qui comprennent des sapeurs-pompiers salariés. Ceci influe sur la représentation des habitants. Pour les habitants, les matériels modernes sont synonymes de professionnalisme et de salarisation. Dans le SDIS étudié, on trouve des centres 100 % volontaires dans des communes comprenant jusqu'à 7 000 habitants et pouvant réaliser jusqu'à près de 1 000 interventions par an. Plus sollicités et ayant accès à des formations supplémentaires que leurs homologues communaux, les sapeurs-pompiers volontaires des corps départementaux sont plus aguerris à l'opérationnel. Equipés comme les salariés, mais le plus souvent anonymes pour la population, leur statut de volontaire est difficilement identifiable lorsqu'ils interviennent. Lors d'opérations de secours qui nécessitent un grand nombre de sapeurs-pompiers en provenance de plusieurs casernes, il n'est pas rare de voir des élus mais aussi des sapeurs-pompiers salariés ou volontaires s'interroger sur le statut d'un de leurs homologues sapeurs-pompiers qu'ils ne connaissent pas. On peut donc dire qu'en dehors des corps qui sont restés communaux, où les sapeurs-pompiers sont bien connus des habitants, il n'est pas aisé de percevoir le statut des sapeurs-pompiers qui portent secours, ce qui rend invisible le volontariat et l'hybridisme de l'organisation pour les citoyens. Cette invisibilité du sapeur-pompier volontaire compétent, qui participe aux interventions nobles de la profession, face aux représentations visibles du bon samaritain qui réalise les interventions les moins nobles, n'est pas propice à susciter des envies d'engagement en tant que sapeur-pompier volontaire auprès des plus jeunes. Même si les reportages télévisés récents et les campagnes de

recrutement ciblé de sapeurs-pompiers volontaires, qui se sont multipliées ces dernières années, tendent à remettre la réalité un peu plus en vue du grand public, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour dépasser ces préjugés sur le volontariat.

L'amateur

[Chef d'entreprise d'une commune de 7 000 habitants, lors d'une opération de recrutement ciblé dans son établissement : *Ah bon ! Il n'y a pas de professionnels dans votre caserne. Il n'y a pas de pompiers en permanence.* [Dans un deuxième temps de l'échange, les réflexions portent sur les compétences du centre de secours local] *Parce que vous faites aussi la désincarcération ? Ce ne sont pas les professionnels des grandes villes qui font ça ? … Vous devez donc suivre des stages pour tout cela ? Ça doit vous demander beaucoup de temps ? Comment vous faites ?]*

Lors des interventions réalisées par les centres 100 % volontaire du corps départemental, il est fréquent que les victimes ou leur entourage expriment aux sapeurs-pompiers qui interviennent leur étonnement d'apprendre qu'ils sont de leur commune. Ils pensent généralement que ceux-ci sont venus d'une plus grande ville et qu'ils sont salariés. Cette réalité de terrain nous amène à constater que, de par la qualité de leur action et de leur équipement moderne, les sapeurs-pompiers volontaires du corps départemental sont reconnus implicitement compétents par la population, puisqu'elle ne fait pas la différence avec les sapeurs-pompiers salariés. Pourtant, lors des discussions sur le volontariat avec la population ou les employeurs, les questionnements passent vite sur le registre de la formation et de l'investissement personnel que cela nécessite pour être compétent. Une des principales questions que tous les acteurs se posent concernant le volontariat est : comment en tant que sapeurs-pompiers volontaire peut-on être aussi compétent et mettre en œuvre de tels matériels techniques ? Le volontariat moderne a du mal à se débarrasser du cliché de l'amateurisme hérité du pompier de village ou du « pompier de Nanterre »[204].

204 L'expression de « pompier de Nanterre » fait suite à une chanson écrite en 1968 par Antonin Louis, dans laquelle il raconte l'action et la vie des sapeurs-pompiers bénévoles et où il met en avant leur goût de la parade et leur légèreté.

Ces préjugés collent également à la peau des sapeurs-pompiers volontaires du corps départemental dont la réalité est tout autre, mais ils viennent également fausser la réalité des sapeurs-pompiers des centres communaux qui ont fait les efforts de formation et de disponibilité[205]. Par là même, ces préjugés masquent l'action importante des centres communaux lorsqu'il s'agit de réaliser une action dont la précocité est déterminante. Cette représentation occulte également leur utilité pour les évènements majeurs comme la tempête de décembre 1999, qui nécessitent de mobiliser rapidement un grand nombre de sapeurs-pompiers. Dans le SDIS étudié, les sapeurs-pompiers volontaires de centre communaux sont encore aux nombre de 900, prêts à prêter main forte en cas de coup dur. L'exemple d'une intervention pour un arrêt cardiaque qui nécessite un massage cardiaque précoce illustre bien l'action déterminante du centre communal de proximité. Dans cet exemple précis, le besoin en matériel dans un premier temps est faible, c'est l'intervention humaine rapide qui compte : alerter les secours, réaliser un massage cardiaque et mettre en œuvre un défibrillateur[206]. L'arrivée plus spectaculaire de l'ambulance étincelante du centre départemental voisin dix, quinze minutes voire trente minutes plus tard dans les territoires les plus reculés, bien que rassurante aux yeux de la population, n'a que peu de chance de conduire une action efficace, si aucun geste précoce n'a été réalisé auparavant. Sans ces gestes précoces réalisés par les sapeurs-pompiers communaux lorsqu'ils sont présents et formés, la montée en puissance[207] de la chaine médicale n'a que peu de chance d'être utile. D'autres exemples auraient pu être choisis, tels que celui de l'extinction d'un incendie qui nécessite, selon une formule bien connue des sapeurs-pompiers, 1 verre d'eau au bout d'une minute, 1 seau d'eau au bout de 2 minutes, 1 citerne au bout de 3 minutes[208]. L'action des centres communaux bien que peu fréquente se révèle dans certains cas déterminante pour la réussite d'une intervention. Les représentations erronées sur l'utilité des centres communaux qui est élargie à l'ensemble des volontaires sont préjudiciables à l'engagement de sapeurs-pompiers, car les citoyens n'engagent pas leur temps libre pour ne servir à rien et récolter une image négative. La remise en cause de l'existence des centres communaux, sur la base d'approches rationalistes, qui consisteraient à fermer les « petits »

205 58 % des centres communaux du département étudiés font l'objet de conventions en ce sens avec le SDIS et 22 d'entre eux sont dotés de défibrillateurs automatiques pour la réanimation cardiaque.

206 Alerter Masser Défibriller correspond à la formation du grand public aux gestes qui sauvent. Ces formations ont été développées suite aux attentats du 13 novembre 2015 à Paris.

207 La montée en puissance signifie un arrivée échelonnée (des plus proches au plus éloignées) et graduée des moyens de secours (de ceux qui sont équipés pour les premières mesures de secours, à ceux possédant des moyens techniques spécifiques en fonction de la gravité de la situation).

208 INPES (Institut Nationale de Prévention et d'Education pour la Santé), information presse du 6 octobre 2008, les incendies domestiques : des conséquences irréversibles, www.yonne.gouv.fr.

centres, tels qu'a pu le préconiser en 2011 la Cour des Comptes[209], plutôt qu'à rechercher comment mieux inscrire leur action en complémentarité avec celles de leur collègues du corps départemental, peut s'avérer également préjudiciable pour la qualité des secours en territoire reculé. Les centres communaux font partie de « l'écosystème » de la distribution des secours, et ils convient de mesurer au cas par cas, l'impact de leur disparition sur le système dans son ensemble. Il en va de même pour chaque projet de fermeture ou de rapprochement des centres départementalisés. L'organisation des sapeurs-pompiers n'obéit pas aux mêmes règles que celles de l'entreprise ou de l'administration classique. Toucher au maillage territorial des sapeurs-pompiers impacte la qualité de la réponse opérationnelle, en rajoutant des délais d'intervention ou en diminuant le nombre de sapeurs-pompiers mobilisables en cas de coup dur. A l'heure où la sollicitation augmente et où le rythme des catastrophes s'accélère, l'enjeu semble davantage consister à créer les conditions d'une meilleure reconnaissance et utilisation des structures existantes, pour développer une meilleure résilience des territoires et des populations.

Le héros

Bien que les sapeurs-pompiers volontaires fassent l'objet de nombreux préjugés, il n'en demeure pas moins qu'ils conservent, avec leurs homologues salariés, leur image de héros, capables de faire face à toutes les situations. Le fait que les sapeurs-pompiers interviennent « 24/7 » en dernier rempart, lorsque tous les autres services sont défaillants et ce dans des domaines très variés et dans des délais rapides, en constitue probablement la raison principale. Ce statut de héros est consolidé à chaque vie sauvée, à chaque mobilisation exceptionnelle lors des catastrophes, gommant les préjugés évoqués précédemment. Par ailleurs et paradoxalement aux préjugés qui existent sur les sapeurs-pompiers volontaires, il n'est pas rare qu'ils soient sollicités et interrogés dans leur quotidien, en tant qu'experts de la sécurité. Comme si chaque sapeur-pompier possédait en lui les compétences de toute la profession réunie. Comme si chaque sapeur-pompier était un expert de la prévention dans les ERP[210], des risques

209 Les services départementaux d'incendie et de secours, rapport thématique de la Cour des Comptes, décembre 2011.

210 Etablissement Recevant du Public. Ces établissements sont soumis à une réglementation stricte pour la prévention contre l'incendie et la panique.

technologiques … en plus du secourisme, du secours routier, de l'incendie et des opérations diverses. En plaçant les sapeurs-pompiers au rang de héros, la population, les élus et les chefs d'entreprises expriment à la fois leur reconnaissance pour les sacrifices consentis au service de la mission, pouvant aller jusqu'au don de sa vie pour autrui, mais cette reconnaissance traduit également leur niveau d'exigence vis-à-vis de la profession : avoir des sapeurs-pompiers capables de venir le cas échéant les extirper des situations les plus délicates et en toutes circonstances. Le sapeur-pompier volontaire, compte-tenu des préjugés dont il fait l'objet, est lui plutôt perçu comme un demi-héros. Héroïque pour son courage et son dévouement, mais seulement demi-héros à cause des préjugés sur ses compétences techniques. Le rôle de « vrai héros » revient aux sapeurs-pompiers salariés [*Les vrais pompiers*] perçus comme des techniciens du risque. Un peu comme si la technicité des missions, reconnue comme pointue ne pouvait pas être accessible aux volontaires dans le seul cadre de leur temps libre. A cet égard, nous pouvons observer que la technicité que requiert certaines activités de loisir semble, pour la plupart des gens, accessible aux bénévoles : parachutisme, pilotage, plongée, montagne … qui pratiquent ou encadrent en nombre ces activités, alors que celle requise par les sapeurs-pompiers semble paraître inaccessible. Pourtant, dans les deux cas, il s'agit de personnes passionnées qui prennent plaisir à acquérir cette technicité. Les gens ne perçoivent pas le volontariat chez les sapeurs-pompiers comme une activité de loisir, c'est-à-dire comme une activité à laquelle ils participent librement dans le but de réaliser quelque chose d'utile à la société et de riche personnellement. Comme un engagement qui peut être autant (voire plus) égoïste qu'altruiste par le plaisir qu'il procure en vivant des choses extraordinaires réservées à quelques privilégiés. Le sapeur-pompier volontaire qui se met au service de la population n'est pas non plus perçu à l'identique d'un bénévole qui se met au service des adhérents d'une association, ou d'un élu qui se met au service de ses concitoyens. Son activité semble être comme classée au-dessus de tout et de ce fait inaccessible au commun des mortels. Cette représentation du sapeur-pompier en héros, est une source de motivation pour ceux qui souhaitent se dépasser et bénéficier de la reconnaissance qui est associée à cette image, souvent les plus jeunes. En revanche, elle constitue un véritable frein à l'engagement de sapeur-pompier volontaire pour la plus grande partie de la population qui n'a pas la prétention d'être à la hauteur de ces héros, tels qu'ils sont incarnés dans la plupart des reportages télévisés, notamment à travers l'image élitiste du sapeur-pompier de Paris. L'image du héros est un construit social qui confond dans une représentation globale du sapeur-pompier, tous statuts confondus, l'aspect de l'engagement citoyen du volontaire, l'aspect technicité du salarié et pour tous la rudesse des

situations vécues dans le cadre des missions. Sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires semblent retirer le bénéfice de cette représentation globale où chacun bénéficie des qualités attribuées plus spécifiquement aux uns ou aux autres et produit l'image de marque des sapeurs-pompiers.

Le sacré

Les sapeurs-pompiers sont sacralisés dans tous les discours, notamment les volontaires qui sont un symbole de l'engagement citoyen. Au travers de leurs discours lors des cérémonies de Sainte Barbe[211], cérémonies rituelles tenues une fois par an dans chaque centre de secours, les élus locaux expriment leur crainte de perdre la capacité d'action de leur centre de secours. Dès lors que celui-ci est concerné par une fermeture ou un rapprochement de centre, ou encore la suppression d'un engin de secours, les élus locaux oublient les approches rationalistes et défendent corps et âmes leurs sapeurs-pompiers. Certains n'hésitent pas à manifester avec leur écharpe tricolore aux côté des volontaires de leur commune. Le fait que tout le monde soit susceptible d'avoir besoin des sapeurs-pompiers, un jour ou l'autre, pour lui ou pour ses proches, contribue très probablement à cette sacralisation. Dire du mal des sapeurs-pompiers constitue le plus souvent un sacrilège. A chaque mouvement social, ils sont soutenus par la population et les élus et obtiennent des avancées. Selon leur statut il s'agit soit de revalorisation de la filière, de création de postes, ou de recul de projets de fermeture ou de fusion de centres... Cependant la sacralisation et les éloges des discours ne suffisent pas à régler les problèmes concrets que rencontre l'organisation hybride. Cette sacralisation et ce classement au top des sondages laissent penser aux non-initiés que le système va bien et masquent les enjeux d'une réforme de l'organisation des secours, devenue nécessaire, compte-tenu des mutations profondes de la société. La sacralisation met en exergue le haut de l'iceberg (les résultats obtenus) et masque les fragilités de l'organisation. Les prières ne suffiront pas à entretenir le niveau de performance actuelle, avec une organisation des secours qui est « à bout de souffle[212] ».

211 Sainte patronne des sapeurs-pompiers.

212 Constat exprimé par le Colonel Grégory Allione président de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France lors du congrès nationale de 2019.

Paradoxalement à leur sacralisation et comme nous l'avons évoqué précédemment, les sapeurs-pompiers sont absents des espaces de construction des politiques de développement local. Ils ne sont pas associés en amont des décisions qui impactent directement leur organisation. De plus, les maires élus après la départementalisation sont nombreux à ne pas avoir connu l'ère des sapeurs-pompiers communaux et à méconnaître l'organisation des sapeurs-pompiers. Cette méconnaissance des sapeurs-pompiers et plus particulièrement du volontariat entraîne ici ou là des changements d'attitude de certains maires en termes de recrutement d'agents communaux, ne privilégiant plus systématiquement les sapeurs-pompiers volontaires à l'embauche, ou encore en étant réfractaires à la signature de conventions de disponibilité pour leurs sapeurs-volontaires avec le SDIS. D'un point de vue opérationnel, la départementalisation les a également éloignés de la maîtrise de leur rôle de DOS et de leur intérêt d'avoir des sapeurs-pompiers à leurs côtés en cas de sinistre.

[Elus : *Vous savez les élus aujourd'hui, ils sont un peu comme des chefs d'entreprises, ils sont obligés de recruter des gens avec des compétences précises. Et puis des fois il faut des concours … En plus la population, elle est exigeante, il faut que les services tournent. Ce n'est pas facile de laisser partir un agent communal comme cela en plein chantier.*]

Le transfert des responsabilités de gestion des sapeurs-pompiers vers le SDIS ne place plus le volontariat comme une préoccupation première pour la commune. Certains maires n'hésitent pas à rappeler que leur commune paie une contribution au SDIS pour que ce dernier se débrouille de la gestion des secours. Avec la départementalisation, la commune est passée d'un rôle d'acteur du volontariat, responsable de son centre de secours et de son bon fonctionnement, à un rôle de client qui paie une contribution au département pour gérer la distribution des secours. De plus en plus de Maires ont une vision marchande des relations SDIS / communes, alors que les SDIS ont tout intérêt à conserver une relation de type partenariale où chacun a sa part à réaliser. On observe des incohérences entre le discours de sacralisation des sapeurs-pompiers et certains actes de la vie quotidienne.

L'ingérable

Dans une organisation hybride, le sapeur-pompier volontaire n'est pas sans poser problème aux salariés, qu'ils soient personnels administratifs ou opérationnels. La représentation qu'ont, les personnels administratifs et techniques des SDIS, des sapeurs-pompiers volontaires, est souvent proche de celle des autres citoyens. Ils ne connaissent qu'à peine mieux le volontariat que les habitants. Exceptés pour ceux qui ont dans leur entourage des sapeurs-pompiers volontaires, ou sont également sapeurs-pompiers volontaires eux même. Les personnels administratifs et techniques ne perçoivent le volontariat quasiment qu'à travers des prismes administratifs. Leurs fonctions administratives exercées à la direction départementale les tiennent à distance de la vie des centres de secours. Une partie des personnels administratifs n'est jamais allée, ou quasiment jamais, dans un centre de secours. Par exemple, un responsable des finances parle du volontariat, en évoquant la part de la ligne « vacation » du budget, ou en s'inquiétant de l'augmentation des coûts engendrés par un décret ou une loi relatif au volontariat, sans trop comprendre comment cela influe sur la motivation des sapeurs-pompiers concernés. Pour les agents des groupements fonctionnels, le sapeur-pompier volontaire est souvent perçu à travers le non-respect d'une procédure ou un retard dans un dossier et il sera identifié comme un ingérable de par son manque de connaissances et de rigueur administrative.

[PATS s'adressant au responsable volontariat : *Tu sais, on ne s'affole plus, les volontaires ça leur passe au-dessus. Parfois les gars ont démissionné depuis belle lurette et leurs dossiers nous parviennent au bout de deux, voire trois ans. On paie la cotisation P.F.R*[213] *pour ces gars-là, alors qu'on ne devrait pas. Mais si les chefs de centre ne nous le disent pas, nous on ne peut pas le deviner !!!*]

En 2009, certaines mesures financières prises par l'Etat en faveur du volontariat ont contribué à augmenter les vacations et les avantages retraite des sapeurs-pompiers volontaires. Dans le contexte de la crise financière, ces mesures ont été incomprises par l'ensemble des personnels salariés et sont apparues le plus souvent malvenues et injustes, quand dans le même temps, au

213 Il s'agit d'une cotisation versée par chaque SDIS annuellement pour chaque sapeur-pompier en activité au 31 décembre, pour financer le système d'avantage « retraite » des sapeurs-pompiers volontaires.

niveau local, le conseil d'administration du SDIS décidait de geler des postes de salariés et demandait à tout le monde de faire des économies de fonctionnement.

[Autre PATS s'adressant au responsable volontariat : *Dis-moi, en tant que responsable du développement du volontariat, qu'est-ce que tu en penses des mesures pour les SPV ? C'est une bonne chose ? Ils ont besoin de ça les volontaires ? … Parce que cette somme, il va falloir la prendre ailleurs, et je ne sais pas où. On nous parle de faire des économies, mais c'est mal barré... Avec ces mesures, vous n'allez pas vous faire que des copains les volontaires.*]

Sans explication, cet effort financier important pour l'organisation (300 000 €) conforte le discours de certains sur l'intéressement financier des sapeurs-pompiers volontaires et peut laisser croire à d'autres que tous les sapeurs-pompiers volontaires s'enrichissent confortablement, alors que cette somme ne représente pour chaque sapeur-pompier qu'une augmentation minime de leurs indemnités, soit d'une à quelques dizaines d'euros pour une année. Cette augmentation est d'autant plus dérisoire lorsque l'on fait le lien avec les efforts consentis à travers un engagement de sapeur-pompier volontaire.

De leur côté, les sapeurs-volontaires méconnaissent l'organisation du SDIS. Ils ont une connaissance superficielle des différents services et n'ont pas de vision claire sur leur fonctionnement. Il n'est donc pas toujours aisé pour eux de trouver le bon interlocuteur pour un problème donné. Pour les sapeurs-pompiers volontaires, les personnels de la direction sont souvent vus comme des empêcheurs de tourner en rond, des bureaucrates qui ne connaissent rien aux problématiques de terrain. Cela les amène parfois à s'affranchir des règles de l'organisation, sachant très bien qu'ils sont partiellement protégés par leur statut de volontaire.

[Chef de centre volontaire qui réagit auprès du responsable volontariat, suite au refus de la direction d'engager des mineurs à partir de 16 ans qui ne sortent pas de l'école des jeunes sapeurs, bien que la loi le permette sous certaines conditions : *Vous, à la direction, vous prenez des décisions qui nous emmerdent sur le terrain. Ce jeune, j'en ai besoin. Je ne savais pas que dans notre SDIS, on ne recrute pas les mineurs qui ne sont pas passés par les jeunes sapeurs-*

pompiers. Moi, je l'ai déjà annoncé à sa famille. Ce n'est pas vous qui allez leur expliquer !!! Au lieu du développement du volontariat, on fait tout pour le décourager]

Beaucoup de sapeurs-pompiers volontaires ne problématisent pas les difficultés auxquelles ils sont confrontés et ne mesurent pas toujours le niveau de complexité du volontariat et de l'organisation hybride. Soit ils sont dans l'attente de réponses toutes faites à leurs problèmes quotidiens, soit ils proposent des réponses simples aux problèmes complexes qu'ils rencontrent croyant avoir « LA » solution. A d'autres moments, ils évoquent volontiers l'incompétence de l'organisation à régler leurs problèmes. Ces différences de culture sont sources de nombreuses incompréhensions entre sapeurs-pompiers volontaires et personnels administratifs et techniques. D'un côté l'administration cherche à être conforme à la norme et de l'autre les sapeurs-pompiers volontaires, animés par un pragmatisme de terrain, essaient de bricoler des moyens de remplir « leurs » camions.

Les officiers de sapeurs-pompiers salariés sont plus au fait des problématiques des sapeurs-pompiers volontaires. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'ils sont tous favorables au développement du volontariat. Pour eux, le sapeur-pompier volontaire est plutôt perçu comme un acteur compliqué, une contrainte avec laquelle ils doivent composer. D'autant plus que les leviers classiques de l'organisation salariée n'ont pas la même prise sur eux. Les volontaires sont moins sensibles aux menaces de sanctions et d'une manière plus globale à l'exercice de la contrainte. Les sapeurs-pompiers volontaires ne se managent pas de la même manière que les salariés et ils sont bien moins dociles.

[Officier professionnel : *C'est bien beau de vouloir faire du pompier à la carte pour les volontaires, mais ça nous complique la vie. Ceux qui sont motivés ils se débrouillent pour faire leurs gardes. Et d'autres, il faudrait tout leur passer. S'ils n'y arrivent pas, il faut embaucher des pros !*]

Fort de son engagement désintéressé sur son temps libre, le sapeur-pompier volontaire impose au manager d'adapter l'organisation de sa structure à ses contraintes avérées, sans quoi il

risquerait de ne plus avoir d'effectif volontaire suffisant pour assurer les départs en intervention. Le sapeur-pompier volontaire apparaît de prime à bord pour certains managers plus compliqué à manager que le sapeur-pompier salarié qui lui est payé pour accepter les contraintes de l'organisation. Les officiers de sapeurs-pompiers salariés se retrouvent au défi de la pérennisation du volontariat et du management de la ressource hybride. Ils sont propulsés dans un rôle de manager auquel, le plus souvent, ils n'ont pas été formés et où il y a urgence de réussir, ce qui leur met la pression.

Le rival

Les sapeurs-pompiers salariés, tout comme les volontaires (abstraction faite des cadres de direction, des chefs de centre et des représentants syndicaux, qui en ont une connaissance plus approfondie) appréhendent l'organisation du SDIS de manière très restrictive. Pour la plupart d'entre eux, la connaissance de l'organisation se limite essentiellement à leur centre de secours. Ils ont un niveau d'information peu élevé sur l'organisation formelle et sur les projets stratégiques du corps départemental. Leurs préoccupations sont souvent très terre à terre et liées à leur carrière, à leurs conditions matérielles et au bon sens opérationnel. En ce qui concerne le volontariat, la plupart des sapeurs-pompiers salariés non officiers ne semblent pas très soucieux de son avenir et ne semblent pas mesurer le lien qu'il y a entre l'avenir du volontariat, le leur et celui de l'organisation dans son ensemble. Lorsqu'on leur pose la question suivante : que deviendrait demain l'activité des sapeurs-pompiers salariés sans volontaires ? Ils sont plutôt surpris et semblent ne jamais s'être interrogés en ces termes. Comme si leur statut de sapeur-pompier fonctionnaire ne pouvait pas être remis en cause. Pour les sapeurs-pompiers salariés non officiers, le sapeur-pompier volontaire est plutôt perçu comme un acteur menaçant pour le déroulement de leur carrière, que comme un partenaire. D'autant plus qu'avec le turnover des volontaires, ces derniers peuvent accéder beaucoup plus jeunes aux différents grades de sous-officier, contrairement aux sapeurs-pompiers salariés qui doivent attendre les départs en retraite pour avoir des opportunités d'avancement. Ceci donne l'impression que les sapeurs-pompiers volontaires ont des privilèges à l'avancement.

[Pompier professionnel : *Le volontariat c'est bien joli, mais il y a quand même des vopro*[214]*. Et ceux-là ils piquent des postes, ce n'est pas bien normal*.]

Les réactions syndicales pour faire obstacle aux nouvelles voies d'accès au métier de sapeur-pompier salarié pour les volontaires : détachement intégration (pour des volontaires – fonctionnaires), emplois réservés (pour des volontaires – militaires), recrutement sans concours pour des volontaires ayant au moins trois années d'ancienneté, témoignent du corporatisme ambiant.

[Représentant syndical : *Les volontaires qui veulent devenir pompier pro, ils n'ont qu'à faire comme tout le monde et passer le concours. En plus, si on se met à recruter des caporaux ou des sergents par ces nouvelles voies, ça bloquera l'avancement de ceux qui sont déjà là et qui ont passé le concours … ce n'est pas bien juste !!! Sur le terrain ça ne passe pas trop.*]

Le plus souvent en guise de défense de leurs positions, les sapeurs-pompiers salariés attaquent les sapeurs-pompiers volontaires sur leurs compétences et remettent en cause leur désintéressement.

[Pompier professionnel : *grade égal, fonction égale, je veux bien, mais sur le terrain ça laisse à désirer. Les volontaires, enfin, certains, ce n'est quand même pas ça qu'est ça. Nous, on n'a quand même pas la même formation, notre formation initiale, elle dure un peu plus que celle des volontaires. Et puis c'est notre métier, c'est normal qu'on prenne le chef d'agrès en priorité, on est payé pour.*]

Pour de nombreux sapeurs-pompiers salariés, la place du volontaire est acceptable lorsqu'elle se situe comme une ressource complémentaire aux professionnels et non, comme cela est prévu par le cadre réglementaire, comme une ressource opérationnelle à part entière. Juridiquement il

214 « Vopro » désignent les volontaires qui assurent beaucoup de garde et dont l'activité opérationnelle est importante. Par conséquent leur niveau d'indemnisation est élevé et peut être perçu comme un revenu annexe.

n'y a pas de hiérarchie entre les statuts de volontaires et de salariés, c'est le principe de « grade égal », « fonction égale » qui est la règle. Pour autant, les sapeurs-pompiers salariés revendiquent une supériorité de leur statut de fonctionnaire, sur celui des volontaires. Les salariés attendent que les volontaires s'éclipsent devant eux lorsqu'il s'agit d'occuper les postes nobles : chef d'agrès, conducteur … Les salariés acceptent que les volontaires occupent ces postes uniquement par défaut de salariés disponibles. Il y a une frustration des sapeurs-pompiers salariés de voir des volontaires détenir des grades plus élevés que les leurs et à se faire commander par eux.

[Pompier professionnel : *C'est bon, le feu est éteint les gars, il n'y a qu'à biper les volontaires, ils feront le reste [sourire en coin*.]

Fréquemment prononcée sur les interventions sous forme de boutade, cette petite phrase rappelle la rivalité qu'il existe entre salariés et volontaires. Mais cette pratique n'a pas encore complètement disparu des casernes. On observe chez les salariés un déni de reconnaissance de la compétence des sapeurs-pompiers volontaires, comme si seul le statut de sapeur-pompier salarié conférait la compétence. Ce déni de reconnaissance vis-à-vis des volontaires concerne aussi bien les compétences opérationnelles qu'ils ont acquises au service départemental d'incendie et de secours, remettant en cause au passage la formation dispensée par le service, notamment par des formateurs salariés ; que celles qu'ils ont acquises dans leur vie de travailleur salarié. Pourtant, dans les rangs des volontaires, il y a un panel important de métiers : ingénieurs, artisans, cadres administratifs, agent de sécurité incendie, moniteurs d'escalade … avec un portefeuille de compétences qui est inexploité, voire nié, étouffé par les sapeurs-pompiers salariés. Les démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou de Reconnaissance des Attestations et Titres et Diplômes (RATD) entreprises par les volontaires sont très mal perçues de la part des salariés. Il n'est pas rare que l'on demande à un sapeur-pompier volontaire de repartir à zéro dans un domaine, alors qu'il devrait bénéficier d'une RATD. C'est quasiment toujours le prix à payer pour un volontaire, pour faire partie de certaines spécialités. Quand un volontaire réussit tant bien que mal à accéder à une spécialité (plongeur, intervenant en milieux périlleux ou en risque chimique …), il doit déjà s'estimer heureux. Ce déni de reconnaissance de compétences, est particulièrement mal vécu par les sapeurs-pompiers volontaires. Il est à noter également que la hiérarchie adopte la même attitude

de déni des compétences vis-à-vis des sapeurs-pompiers salariés. Ainsi les SDIS disposent de nombreuses qualifications et ressources inexploitées pour cause de corporatisme ou de conformité administrative. Les sapeurs-pompiers salariés ne semblent pas se rendre compte que leurs attitudes vis-à-vis du volontariat, risquent de contribuer à sa disparition et ainsi à une remise en cause profonde de leur métier, de leur propre emploi et particulièrement de leur statut. Le sapeur-pompier volontaire est perçu avant tout par les sapeurs-pompiers salariés comme un acteur marginal, pas facile à gérer et constituant une vraie menace pour son activité et sa carrière. Le développement de la compétence des sapeurs-pompiers volontaires place les sapeurs-pompiers salariés, dont l'expertise technique est le principal atout, au rang des acteurs menacés dans leurs compétences et dans leur légitimité même. «L'évolution technologique à fait naître des inquiétudes quant à l'évolution de leur métier et aux limites de leur capacité d'adaptation »[215]. Les sapeurs-pompiers salariés tentent par leurs comportements défensifs à sauvegarder la position dominante qu'ils ont instaurée au sein de l'organisation.

Des rivalités existent également entre sapeurs-pompiers volontaires, notamment entre les centres d'intervention et de secours (les plus grands centres classés CIS), les centres d'intervention (les plus petits centres classés CI) et les centres restés communaux (classés CPI : centre de première intervention).

[Pompier de CI : *Il y en a pour qui le « S » de CIS, ça veut dire supérieur. ça leur monte à la tête. Ils voudraient tout décider tout seul et ils ne nous donnent pas les bonnes informations. Ils veulent tout bouffer*]

Ces rivalités sont du même type que celles décrites précédemment entre salariés et volontaires. Les sapeurs-pompiers volontaires des CIS revendiquant une supériorité aux volontaires des CI. Le sapeur-pompier volontaire de CI ou de CPI est alors perçu à son tour comme un acteur menaçant pour les CIS volontaires, qui cherchent à étendre ou garder leurs territoires ou leurs prérogatives d'intervention. Ce détour par les rivalités entre centres volontaires nous montre que le statut juridique n'est pas la raison principale des tensions et des clivages entre les sapeurs-

215 I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer 1995, p. 153.

pompiers. Nous verrons plus loin dans la thèse que les tensions et les clivages sont principalement liés au partage du gâteau opérationnel et aux niveaux de reconnaissance qui y sont liées.

Quant aux relations entre volontaires et salariés, on retrouve dans les propos de nombreux volontaires un lot de critiques envers les sapeurs-pompiers salariés. Ce qu'ils dénoncent le plus souvent, c'est le régime de travail des salariés, qu'ils jugent très avantageux, les comportements hostiles et agressifs envers les volontaires et surtout la non-reconnaissance des compétences professionnelles des sapeurs-pompiers volontaires. Les sapeurs-pompiers volontaires contemporains apparaissent comme des acteurs émergeants dans l'organisation du SDIS. « Issu des changements organisationnels et gestionnaires récents, valorisé par l'entreprise, l'acteur émergent se caractérise par un jeu offensif qui le propulse dans le champ des acteurs forts »[216]. Le développement de leur niveau de compétences opérationnelle à l'identique des sapeurs-pompiers salariés, leur rôle reconnu comme vital pour l'organisation, leur appartenance à des réseaux informels et leurs fortes relations avec l'environnement local, notamment les élus, en font des acteurs qui restent influants au sein des SDIS. Le sapeur-pompier volontaire apparaît comme un mix de l'acteur stratège, caractéristique des ouvriers professionnels et de l'acteur de soi, centré sur la conquête d'une intégration sociale et d'une reconnaissance personnelle par la promotion sociale. Son engagement occasionnel lui permet de « gérer son engagement au coup par coup, ce qui lui confère une sorte de liberté fondamentale par rapport à l'organisation … Il adapte son jeu et sa stratégie en fonction d'éléments dont il a seul la maitrise. Ces stratégies peuvent aussi s'analyser comme une réponse à l'acteur de contrôle et visent à développer une autonomie par l'imprévisibilité de son comportement »[217]. Sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés, bien que complémentaires et ayant des destins qui sont liés, se perçoivent souvent en véritables rivaux. Les places disponibles pour les uns ne le sont plus pour les autres.

216 *Op. cit*., I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, p. 160.
217 *Ibid*., p.159 et 160.

Le vacosore

Certains sapeurs-pompiers salariés, considèrent que les volontaires sont motivés par la vacation, d'où leur surnom de « vacosore ». Ils les pensent comme « l'homoéconomicus » de Taylor et par la même dénient toute forme de don de leur part. On observe deux grands types de rapport entre les sapeurs-pompiers volontaires et leur activité. Une partie des sapeurs-pompiers volontaires, plutôt ceux des centres ruraux, qui effectuent un faible nombre d'intervention, pratique leur activité dans une logique de loisirs / passion, complètement désintéressée pécuniairement. Dans ce cas, nous avons des sapeurs-pompiers volontaires qui ont besoin de l'organisation pour pouvoir assouvir leur passion et monter dans les camions. Une autre partie des sapeurs-pompiers volontaires pratique leur activité plutôt comme une activité salariée annexe leur permettant d'obtenir un complément financier. Il s'agit dans ce cas plutôt des sapeurs-pompiers volontaires des grands centres dont l'activité opérationnelle repose en partie sur la prise de gardes postées, correctement indemnisées. Ou encore des sapeurs-pompiers volontaires dont le volume d'activité opérationnelle est important, ce qui élève mécaniquement le niveau des indemnisations qu'ils perçoivent et peut arriver à constituer un véritable complément de salaire. Cette catégorie de sapeurs-pompiers volontaires reste minoritaire à l'échelle du département observé. Ces sommes ramenées aux contraintes et au temps réellement consacré ne peuvent être considérées comme un salaire, même si pour des sapeurs-pompiers volontaires ayant dans leur emploi de faibles rémunérations, elles leur sont devenues indispensables. Ce qui les rend plus dépendants de l'organisation.

[Pompier volontaire : *Ça fait deux mois que mes vacations n'ont pas été versées, comment ça se fait ?*

Secrétaire : *Je vais appeler pour vérifier, mais je crois qu'il y a eu des problèmes informatiques ces temps-ci.*

Pompier volontaire : *Vous croyez que ça va être versé avant le XX car j'ai l'anniversaire de mon fils et je comptais dessus pour lui faire un cadeau. Si je ne les ai pas je ne sais pas comment je vais faire*.]

Lorsque qu'une telle dépendance s'est installée, le type de relation qui s'instaure entre cette catégorie de sapeurs-pompiers volontaires et l'organisation s'éloigne de l'esprit initial de leur engagement et se transforme en une relation type salariés / employeur. On est, dans ce cas précis plutôt dans le scénario d'une fonctionnarisation implicite du volontariat. Enfin, pour les plus jeunes, derrière l'engagement de sapeur-pompier volontaire se cache souvent l'ambition de devenir salarié. Le volontariat constitue pour eux essentiellement une étape et un atout pour l'atteinte de leur objectif. Ils ne mesurent pas toujours, compte-tenu du ratio salariés / volontaire dans les effectifs, qu'ils ont plus de probabilité de rester volontaire, que de devenir salarié. Leur motivation et leur investissement sont proportionnels à leur perception de la faisabilité de leur projet, souvent tenu secret. Tant que leur projet leur parait réalisable ils donnent beaucoup de leur temps et en cas d'échec au concours, une partie d'entre eux, déçus, se désengagent et mettent fin à leur contrat.

L'institué

La fédération nationale des sapeurs-pompiers de France a pour but la défense des droits et des intérêts des sapeurs-pompiers ainsi que l'amélioration du service d'incendie et de secours. Forte du nombre de ses adhérents, majoritairement des sapeurs-pompiers volontaires actifs et vétérans, elle investit fortement la question du développement du volontariat. La fédération est un acteur reconnu et influent sur les décisions prises au plus haut niveau de l'Etat et son action pour le développement du volontariat conduit régulièrement à la prise de nouveaux textes de lois et réglementaires. Si on peut constater que l'action de la fédération maintient la problématique du volontariat parmi les préoccupations importantes au niveau politique, on constate également ses réelles difficultés à apporter des solutions concrètes aux problèmes contemporains du volontariat. La fédération semble avoir du mal à construire un discours nouveau, plus proche de la réalité du volontariat moderne et à impulser une réelle dynamique de changement et de renforcement de la coopération entre volontaires et salariés. Pour autant, la fédération a institutionnalisé le volontariat et lui garantit une défense contre les attaques des sapeurs-pompiers salariés et par la même une certaine pérennité. Seulement, aujourd'hui cela ne suffit plus. Les dernières lois et les nouveaux règlements consistent uniquement en des aménagements de textes et non à des changements profonds et nécessaires. La fédération a besoin de développer de nouveaux savoir-faire dans la manière d'animer le réseau associatif.

La situation actuelle nécessite de dépasser la commande d'études traditionnelles, internes ou externes et de s'appuyer davantage sur le réseau fédéral, pour dépasser le stade des constats et créer une réelle dynamique de transformation. Seulement animer un réseau national autour d'une démarche de recherche-action n'est pas chose aisée. Le plus grand défi de la fédération est aujourd'hui, face au droit européen et sa jurisprudence, de maintenir l'institutionnalisation du volontariat pour un secours juste et équitable. Chose qu'elle a réussi à garantir jusqu'à maintenant, malgré les pressions et le dénigrement d'une partie des acteurs salariés et de certains acteurs économiques qui voient dans la chute du volontariat des parts de marché à conquérir. Même s'il reste difficile de critiquer et de s'attaquer aux sapeurs-pompiers, comme nous l'avons abordé précédemment, face aux évolutions de la société et de leurs difficultés à embrasser les changements, ils sont de moins en moins intouchables. Malgré la protection et la défense des intérêts des sapeurs-pompiers par la fédération, l'institution hybride connait une période de vulnérabilité.

Le condamné

Parmi l'ensemble des groupes d'acteurs évoqués précédemment beaucoup perçoivent le volontariat sapeur-pompier comme une forme d'engagement en voie de disparition. Comme une situation transitoire entre le bénévolat et une salarisation totale de la ressource. Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes également tourné vers les productions scientifiques qui traitent des sapeurs-pompiers (cf. bibliographie de la thèse) pour connaître leur regard sur la question. Nous nous sommes rendu compte que les travaux sociologiques et ouvrages divers sur la question et plus particulièrement celle de la ressource volontaire chez les sapeurs-pompiers français sont plutôt rares. Nous avons également pu découvrir que toutes les productions étaient plutôt pessimistes quant à l'avenir du volontariat et de l'organisation hybride. Pour Jean G. Padioleau, l'entreprise hybride SDIS est en sursis, victime d'un réformisme pervers qui tend à bureaucratiser l'organisation des secours. Il met en lumière comment les lois réformistes de 1996 portant sur l'organisation territoriale des services d'incendie et de secours et sur le développement du volontariat menacent l'originalité de l'organisation des pompiers français : l'hybridisme républicain. A travers son ouvrage intitulé *la fin des sapeurs-pompiers républicains ?,* il dresse un diagnostic des réformes de modernisation plutôt sombres, laissant peu d'espoir pour inverser la tendance embrayée en 1996

et faire de cette forme originale d'organisation une des formules postmodernes de services collectifs permettant à des citoyens républicains de coproduire des biens communs. Dominique Bouiller et Stéphane Chevrier dans leur ouvrage *les sapeurs-pompiers, des soldats du feu aux techniciens du risque*, mettent l'accent, à travers un récit d'expérience, sur les changements profonds de pratique et de culture à l'œuvre chez les sapeurs-pompiers. Ces auteurs nous le rappellent, ils se situent « dans une sociologie que nous dirons compréhensive plus qu'analytique, c'est-à-dire un compte-rendu des méthodes des acteurs pour donner sens à leur monde, proche en cela des principes, sinon des pratiques, de l'ethnométhodologie »[218]. Ils expliquent l'évolution des missions et des techniques, qui transforment les soldats du feu en techniciens du risque. Ils mettent en lumière comment les évolutions techniques viennent perturber l'esprit de corps, qui constitue une des identités fortes des sapeurs-pompiers, ainsi que leur visibilité et notoriété auprès de la population. L'exigence de technicité et de résultat l'emportant sur l'exigence de bonne volonté. Leurs travaux ne traitent pas directement la question des relations entre salariés et non-salariés, mais éclairent nos travaux, par l'analyse des dynamiques professionnelles à l'œuvre. Plus récemment, dans le cadre de la commission « ambition volontariat », mise en place par Madame Alliot-Marie, alors Ministre de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des collectivités locales, à la suite du 115ème congrès de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de 2008, le MANA[219] a conduit une étude sur l'avenir du dispositif de volontariat chez les sapeurs-pompiers. Ces travaux qui « visent à comprendre, notamment, les motivations des sapeurs-pompiers volontaires (valeurs, intérêts, contraintes …) mais aussi de ceux qui pourraient le devenir »[220], dressent en fait, avec une meilleure plume que celles des acteurs de terrain, un état des lieux déjà bien connu des sapeurs-pompiers eux-mêmes. Il ne traite pas de l'hybridisme dont il est question dans notre recherche, alors que cette problématique nous apparait comme centrale. Aborder la problématique du volontariat sans aborder celle de la coopération entre salariés et volontaires occulte une part essentielle des problématiques managériales des SDIS. Il faut attendre le rapport final de la commission « ambition volontariat » en date du 15 septembre 2009, pour trouver quelques perspectives pour le développement du volontariat[221] et voir apparaître la question du management des sapeurs-

218 Dominique Bouiller, Stéphane Chevrier, *Les sapeurs-pompiers, des soldats du feu aux techniciens du risque*, Ed PUF, 2000 p. 137.

219 Stéphane Chevrier, Jean-Yves Dartiguenave, *Etude sur l'avenir du volontariat chez les sapeurs-pompiers*, Mana Lares, 2009.

220 Introduction du rapport final sur l'avenir du dispositif de volontariat chez les sapeurs-pompiers (Stéphane Chevrier et Jean Yves Dartiguenave).

221 Le SDIS étudié a fait partie de ceux visités dans le cadre de l'étude. J'ai moi-même été entretenu dans le cadre de cette étude.

pompiers. Le rapport se termine par une série de recommandations. Cette énumération apparaît davantage comme un ensemble de recettes, une liste de « y a qu'à, faut qu'on », dans laquelle il suffirait de faire son marché, au grè de ses envies pour régler le problème du volontariat. Le rapport ne met pas en évidence les liens indissociables qui existent entre les difficultés de recrutement, de formation, de reconnaissance, de gestion des hommes... et la nécessaire approche globale de la problématique. Le rapport fait l'impasse sur la question de l'accompagnement des changements, l'accompagnement des cadres vers un mode de résolution de problème et laissent les acteurs livrés à eux-mêmes pour le passage à l'action. Plus récemment, en 2016, Romain Pudal, à travers son ouvrage *Retour de Flammes*, nous interroge sur le statut du sapeur-pompier volontaire, en le décrivant davantage comme un travailleur précaire qu'un citoyen engagé, dont l'éthique faite d'altruisme s'érode au profit d'un intéressement financier de plus en plus important. Il décrit le volontariat comme étant avant tout pour le gouvernement une formidable économie budgétaire. Les différents travaux cités ci-dessus, montrent toute la difficulté de dépasser le stade des constats et n'aident pas réellement les décideurs à apporter des réponses politiques aux questions qui font débats autour de l'organisation hybride : est-ce un modèle pertinent et tenable que l'on souhaite conserver pour la distribution des secours ? Ou souhaite-t-on le remplacer par un système capitaliste ou libéral, potentiellement créateur d'emplois ? Ces travaux montrent la difficulté de rénover le volontariat chez les sapeurs-pompiers français sans le pervertir et sans le faire basculer dans un des modèles dominants d'organisation : la bureaucratie ou l'individualisme capitaliste. Sans minimiser l'apport de ces différents travaux, qui complètent et confortent en partie certaines de nos analyses, il nous semble aujourd'hui nécessaire d'aller plus loin que l'approche sociologique classique, pour aller vers une sociologie d'intervention. C'est sans doute en cela que notre démarche de recherche-action se distingue, en offrant une possibilité de dépasser les constats alarmistes, en acceptant une remise en cause de l'institution par un passage à l'action, à l'expérimentation, à l'accompagnement de la transformation des pratiques et de la culture, pour co-construire un modèle rénové d'organisation et de management en structure hybride. Tout le travail de recherche effectué dans le cadre de cette thèse consiste à démontrer une hypothèse à contre-courant, celle que le volontariat n'est pas fatalement condamné et que l'organisation hybride des sapeurs-pompiers est un modèle pertinent pour un service de secours performant et équitable pour tous les citoyens. Pour cela, il est nécessaire de rendre l'organisation hybride compréhensible au plus grand nombre et de mieux appréhender son hyper-complexité pour pouvoir la piloter et la manager.

1.2 L'hyper-complexité de l'organisation hybride

Le paragraphe précédent, tout en soulignant les décalages entre les représentations des initiés et non-initiés avec la réalité sur la place du volontariat dans la distribution des secours, met en évidence l'hyper-complexité de l'organisation hybride des sapeurs-pompiers. Les termes de complexité ou d'hyper-complexité expriment « notre embarras, notre confusion, notre incapacité de définir de façon simple, de nommer de façon claire, de mettre de l'ordre dans nos idées »[222]. Edgard Morin défini la complexité comme ce qui est tissé ensemble. Comme un « tissu d'évènements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas, qui constituent notre monde phénoménal »[223]. Nous entendons ici par hyper-complexité une complexité supérieure à celle d'une organisation classique, qu'elle soit bureaucratique, compétitive ou démocratique. En effet, au sein de l'organisation hybride coexistent les problématiques des organisations fonctionnant avec uniquement des salariés et celles des organisations fonctionnant uniquement avec des non-salariés, auxquelles s'ajoutent celles liées à l'hybridisme. C'est-à-dire : la problématique de l'identité au travail des salariés en structure hybride et celle de la coopération entre salariés et volontaires. Cette complexité est également renforcée par la diversité des structures et des territoires, par le fonctionnement « 24/7 » et la fluctuation de la sollicitation opérationnelle. Nous entendons également par hyper-complexité, un niveau de complexité « où nos capacités adaptatives (biologiques, physiologiques, sociotechniques…) commencent à devenir insuffisantes et où notre complexité (incluant celle de notre propre système de perception et de traitement de l'information) n'arrive plus à embrasser et appréhender celle du problème auquel nous nous attaquons »[224]. « Il s'agit de l'une des interprétations possibles du principe de variété requise[225], qui énonce qu'un système de niveau de complexité ne peut résoudre et réguler un niveau de complexité n+1. Il s'agit également des principes de base de l'approche de la haute fiabilité organisationnelle[226], prônant

222 *Op. cit*., Edgard Morin, 2005, p.9.

223 *Ibid*., p. 21.

224 Marc Riedel, Christophe Reniaud, *Sécurité civile : enjeux et problématiques de recherche et d'organisation*, in La recherche en SHS et les enjeux de société, sous la direction d'Obertelli, P. Wittorski, Champ social Edition, 2019, p. 65.

225 W. Ross Ashby, *Requisite variety and its implication for the control of complex systems.* Cybernetica, 1 : 2, 1958, p. 83-99.

226 K. H. Roberts*, Managing high reliabilibty organisations*, California Management Review, 32 (4), 1990, p.101-114. / K Weick, K. M. Stucliffe, D. Obstfeld, Organizing for hight reliability : process of collective mindfulness, in R. I. Sutton, B. M. Staw, Research in organizational behavior, Vol. 21. US : Elsevier Science / JAI Press, 1999, p. 81-123.

une réticence systématique à la simplification (Roberts, 1990 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Selon cette approche, la diversité, la complexité, mais aussi la capacité à les accepter et les réguler sont des facteurs de fiabilité et de pérennité des organisations »[227]. Ce qui est l'opposé de ce qui se passe actuellement avec les dynamiques de rationalisation, les commandes de la cour des comptes pour réduire le nombre de casernes … et le mimétisme managérial avec le *new management public*.

Nous pensons que la méconnaissance collective de l'organisation hybride, est en partie due à son hyper-complexité, qui déstabilise l'ensemble des acteurs et qui préfèrent la regarder à travers des modes simplificateurs, qui leur donnent l'impression de contrôler et de maitriser le réel. Au sein de l'organisation hybride il y a « une ambiguïté de lutte, de résistance, de collaboration, d'antagonisme et de complémentarité nécessaire à la complexité organisationnelle. Se pose alors le problème d'un excès de complexité qui, finalement est déstructurant »[228]. L'enjeu pour la pérennité de l'organisation hybride des sapeurs-pompiers consiste donc en premier lieu à rechercher une acceptation et une meilleure connaissance de cette hyper complexité, afin d'aider les acteurs à mieux réguler les interactions humaines en son sein, c'est-à-dire à mieux s'auto-organiser. « La difficulté de la pensée complexe est qu'elle doit affronter le fouillis (le jeu infini des inter-rétroaction), la solidarité des phénomènes entre eux, le brouillard, l'incertitude, la contradiction[229] ». Nous allons dans les paragraphes suivants partager ce que nous avons pu appréhender de cette complexité, à travers l'étude de la profession de sapeur-pompier, de la réalité de l'engagement volontaire, des effets de la professionnalisation et une tentative de description de l'organisation hybride.

227 *Op. cit*., Marc Riedel, Christophe Reniaud, 2019, p. 65.
228 *Op. cit*., Edgard Morin, 2005, p. 124.
229 *Ibid*., p. 22.

2. Pompiers : simples techniciens du risque ou groupe professionnel ?

Comme nous le rappellent Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard dans leur ouvrage *Sociologie des professions,* « le qualificatif de « professionnel » n'a pas le même sens selon qu'il s'oppose à « amateur » et « bénévole» et qu'il renvoie au fait de gagner sa vie, ou qu'il s'oppose à « débutant » et « apprenti » et qu'il renvoie au fait d'être ou non complètement intégré au groupe, confirmé dans son métier, expérimenté dans son activité qualifiée, reconnu par les partenaires de son activité et pas seulement par soi-même. « Etre pro » dans le langage courant, c'est être expérimenté, reconnu expert « dans son art ». Mais on peut être « pro » et ne pas être professionnel (au sens de gagner sa vie) »[230]. Ils nous disent également que cette polysémie est favorable à toutes les manipulations symboliques. C'est pourquoi tout au long de la rédaction, nous distinguons sapeurs-pompiers salariés (dit professionnels) et sapeurs-pompiers volontaires / bénévoles (non-salariés), plutôt que sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers professionnels, tel que c'est le cas dans le vocabulaire courant. Car une telle distinction laisserait penser que les sapeurs-pompiers volontaires ne sont pas compétents et qu'ils seraient en dehors du groupe professionnel, alors qu'ils en représentent de loin le plus grand nombre et exercent exactement les mêmes missions opérationnelles que leurs homologues salariés, sous le même uniforme, le même nom et au sein de la même organisation. Par ailleurs, les sapeurs-pompiers volontaires, tout comme les sapeurs-pompiers salariés, doivent pour tenir un rôle opérationnel, avoir validé des blocs de compétences, qui sont définit règlementairement dans des référentiels nationaux par la Direction Générale de la Sécurité Civile et de Gestion de Crise. Les observations que nous avons réalisées montrent que l'accès à la compétence (la maîtrise du métier), c'est-à-dire au titre de sapeur-pompier, passe par tout autre chose que le statut juridique. Dire que le statut juridique ne garantit en rien une compétence et le bon exercice du métier, ne signifie pas pour autant que le statut juridique ne pèse pas dans la manière d'accéder aux ficelles du métier, notamment au regard des modalités d'accès aux informations utiles à cela. Nous verrons plus loin dans la thèse comment le statut juridique est instrumentalisé par les uns ou les autres pour obtenir des privilèges au sein de l'organisation, comme l'accès aux tâches nobles, l'avancement … et tenir des positions dominantes. Le statut juridique interfère dans la manière d'acquérir sa reconnaissance et son

230 Claude Dubar, Pierre Tripier, Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2015, p. 12.

appartenance au groupe professionnel, mais les critères de reconnaissance du « titre » de sapeur-pompier sont ailleurs. Il convient donc de regarder les sapeurs-pompiers au-delà des statuts juridiques, avec leur potentiel, leur spécificité et leur capacité à conjuguer leurs différences pour faire corps, pour être efficace dans l'action de porter secours. Nous considérons donc ici le statut juridique comme un facteur contingent et non déterminant pour être reconnu comme sapeur-pompier. Nous allons à travers ce paragraphe, nous attacher à décrire les dynamiques à l'œuvre au sein du collectif des sapeurs-pompiers et montrer qu'il existe bien un groupe professionnel qui transcende les statuts juridiques. Que sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés constituent avec leurs spécificités respectives un groupe professionnel unique : le corps des sapeurs-pompiers.

2.1 Approche interactionniste de la profession

Même si comme nous le soulignent Dominique Bouiller et Stéphane Chevrier, le métier de sapeur-pompier s'est profondément transformé du Moyen Âge à nos jours, en passant « des soldats du feu aux techniciens du risque », les sapeurs-pompiers n'occupent pas seulement une position technique. Ils ont un rôle social bien particulier au sein de la société. Leur profession touche à tout ce qui, pour chacun de nous, est sacré : notre vie, nos biens les plus chers et notre environnement. « C'est parce que la société transfère une partie de ces fonctions vitales, que ceux qui reçoivent ce transfert ont droit en échange à quelques privilèges »[231]. Il s'agit dans cette partie d'approfondir la connaissance du métier de sapeur-pompier, de comprendre les processus de professionnalisation, les liens à la population, les évolutions en cours et les menaces qui pèsent sur l'autonomie de la profession. Ces éclairages nous sont apparus comme indispensables pour pouvoir mieux appréhender en troisième partie, les conflits existants entre salariés et volontaires. Notre approche, même si elle se veut *a priori* dépasser les antinomies entre les différents courants de la sociologie des professions, demeure une approche interactionniste. La profession de sapeurs-pompiers, telle que nous la considérons, c'est-à-dire en y incluant les sapeurs-pompiers volontaires, ne remplit pas l'ensemble des traits de caractères défini par le courant fonctionnaliste, notamment l'exercice à plein temps et contre rémunération. Les problèmes rencontrés par les sapeurs-pompiers dans leur activité, quel que

231 *Op. cit*., Claude Dubar, Pierre Tripier, Valérie Boussard, p. 112.

soit le statut juridique de ceux qui l'exercent, nous semblent être de même nature que dans toute autre groupe professionnel et mériter la même attention. D'autre part, nous défendons notre idée, sur la base que les différents groupes statutaires exercent un métier qui porte le même nom et qu'ils ont une identité professionnelle forte et commune. En considérant la profession de sapeur-pompier comme une forme d'accomplissement de soi, quel que soit le statut juridique de ceux qui l'exercent (bénévoles, volontaires, fonctionnaires, militaires), nos postulats sont résolument plus proches du courant interactionniste.

2.2 Une organisation opérationnelle qui transcende les statuts juridiques

L'activité opérationnelle est organisée selon un principe de contextualisation et de montée en puissance. Après avoir réceptionné une alerte et analysé le contexte, à partir des premiers éléments recueillis, le CTA engage un premier départ de secours de proximité. Celui-ci peut être composé d'un seul ou plusieurs engins en fonction de la nature et de l'importance de la situation d'urgence. Les engins peuvent, selon leur disponibilité être engagés à partir du centre le proche disponible ou de plusieurs centres. Une fois arrivés sur les lieux, les moyens de secours sont coordonnés par le CODIS. A partir du premier message de remontée d'information de la première équipe arrivée sur les lieux, le CODIS pourra alors compléter le dispositif par d'autres moyens si nécessaire. Ce faisant, il veillera à mobiliser les moyens, sans dégarnir complètement tout un secteur géographique, afin de garder des ressources disponibles pour d'autres demandes de secours.

Une fois sur le terrain, les actions sont réalisées selon une répartition prédéterminée du rôle de chacun. Dans chaque engin, il y a un ou plusieurs binômes composés d'un équipier et d'un chef d'équipe, ce sont des rôles d'exécutants, ainsi qu'un chef d'agrès, qui comme son nom l'indique, commande l'agrès. Pour les interventions qui nécessitent l'engagement de deux à quatre agrès, on retrouvera un chef de groupe, qui sera chargé de coordonner les actions de ces derniers. Pour les interventions qui nécessitent deux à quatre groupes sera engagé un chef de colonne qui coordonnera les groupes. Au-delà d'une colonne engagée, l'intervention sera commandée par un chef de site. A chaque rôle correspond un grade : sapeur pour les équipiers,

caporal pour les chefs d'équipe, sergent pour le commandement d'un agrès avec une équipe, adjudant pour le commandement d'un agrès avec plusieurs équipes, lieutenant pour le chef de groupe, capitaine pour le chef de colonne et de commandant à colonel pour le chef de site. Cette organisation opérationnelle est à la même quel que soit le statut d'engagement des sapeurs-pompiers. Aussi des pompiers volontaires peuvent se retrouver en situation de commandement de sapeurs-pompiers salariés. Ce qui importe, c'est que chaque sapeur-pompier maîtrise son emploi opérationnel et sache se comporter au sein de l'ensemble du dispositif de secours. En opération, la réussite de la mission transcende les statuts. Il n'y a que des sapeurs-pompiers et des actions à réaliser, pour atteindre collectivement, l'objectif suprême : réussir la mission. Chacun sera alors reconnu pour son rôle à tenir, ses compétences, son utilité pour le collectif. Personne, quel que soit son statut, n'a intérêt à ce que la mission échoue. Il en va de la « gloire » de chacun, comme de la « gloire » du corps des sapeurs-pompiers.

2.3 Une profession récente

Même si l'on peut dire qu'aujourd'hui le métier de sapeur-pompier s'est hissé à un niveau proche des sommets dans l'échelle symbolique des prestiges des métiers et que ses conditions d'accès sont proches de celles des professions établies, c'est-à-dire une pratique qui « repose sur un type de savoir auquel seul les membres de la profession ont accès en vertu de longues études et d'un long processus d'initiation et d'apprentissage dirigé par des maîtres qui appartiennent à la profession »[232], les sapeurs-pompiers n'ont pas toujours bénéficié du prestige qui est le leur aujourd'hui. Leur histoire a longtemps été associée à un manque de professionnalisme, au sens d'amateurisme et à des remises en cause de leur organisation et de leur savoir-faire. Leur amateurisme a été mis en exergue suite à de nombreux incendies dramatiques comme en 1810 lors du feu de l'ambassade d'Autriche à Paris ou encore plus récemment lors du feu des Nouvelles Galeries en 1938 à Marseille. Ce qui a conduit respectivement à la mise en place d'organisation militaire dans ces deux villes pour pallier les carences dénoncées. On peut considérer la naissance de la profession vers 1700, période à laquelle les pompes font leur apparition dans les corps de sapeur-pompier et par la même lui

232 Evrett C. Hugues, *Le regard sociologique*, Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris, 1996, p. 108.

donne son nom. Mais la professionnalisation des sapeurs-pompiers, notamment dans les corps non militaires, est en réalité bien plus récente et s'opère principalement dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, au moment où l'activité opérationnelle augmente et se diversifie. Le métier de sapeur-pompier ne se limite plus à la lutte contre les incendies, leur licence[233] (autorisation d'exercer) s'étend à la protection générale de la population, des biens et de l'environnement et la distribution de secours. C'est à partir de cette période que la formation au métier se structure et se renforce dans les corps de sapeurs-pompiers non militaires. Cette professionnalisation, au sens socialisation, trouvera son inspiration au sein du bataillon des sapeurs-pompiers de Paris[234]. Comme c'est le cas depuis sa création en 1811, le bataillon contribuera à la diffusion d'une doctrine professionnelle et d'un éthos des sapeurs-pompiers qui imprégnera l'ensemble des corps de sapeurs-pompiers de France. Les évolutions en termes de diversité des missions et de multiplication des techniques à connaître, ont conduit au renforcement de la formation technique tout en renforçant les processus de socialisation, par la diffusion d'une culture professionnelle qui transcende les statuts. Nous pouvons également remarquer que malgré la diversification des missions et l'augmentation des exigences techniques de ces 50 dernières années, les fondamentaux de la profession inculqués par la BSPP depuis sa création et le cœur de métier sont restés les mêmes. Pour illustration, les étapes de la marche générale des opérations de nos jours pour combattre un incendie, sont quasiment identiques à celles décrites dans le manuel du sapeur-pompier de Gustave Paulin de 1850. Ce qui a évolué, ce sont les connaissances techniques, les équipements et ce qui n'a pas bougé, c'est le sens de la mission et le mode de raisonnement pour l'aborder, sous forme de boucle de gestion des environnements dynamiques[235].

233 « La licence, en tant qu'attribut d'un métier, est généralement conçue comme l'autorisation légale d'exercer un type d'activité » Op. cit., Evrett C. Hugues 1996, p. 99.

234 Romain Pudal *(« Du piou piou » au « vieu sarce »,* 2011) nous décrit à travers son expérience à la BSPP cette socialisation. Il nous livre comment le groupe social des sapeurs-pompiers fortement structuré, hiérarchisé, par ses discours et ses pratiques construit progressivement l'éthos de sapeur-pompier des jeunes recrues et comment cette socialisation secondaire ressemble aux socialisations primaires par leur prégnance et leur dimension affective, dans le but de produire des pompiers entièrement dévoué à leur métier.

235 Janine Rogalski, *Analyse cognitive d'une méthode de raisonnement tactique et de son enseignement des professionnels*, Le travail humain, 1987 p. 305-317 / Janine Rogalski, *La gestion des crises*. In P. Falzon, Ergonomie, Presses Universitaires de France, 2004, p. 531-534.

2.4 Le cœur du métier

Comme nous l'avons vu en première partie, les sapeurs-pompiers interviennent dans leurs missions avec de nombreux autres acteurs, qui contribuent eux aussi, aux missions de sécurité civile et portent également secours en urgence, telles que les forces de polices et de gendarmerie, ou encore les SMUR. Il convient alors de se demander ce qui distingue ces métiers de l'urgence, « Bleu », « Blanc », « Rouge ». Comme nous avons pu l'évoquer précédemment, les sapeurs-pompiers se caractérisent tout d'abord par le fait qu'ils interviennent dans tous les domaines de la sécurité civile et qu'ils en sont désignés comme les acteurs principaux. Ils ont en charge de protéger et de secourir les membres de la société, ses biens et son environnement, lorsque ceux-ci sont mis en péril. Et sur tous ces domaines, ils sont habilités à agir en autonomie. Ils ont donc en termes de sécurité civile une licence plus large que celle des autres acteurs et constituent le premier maillon de la chaine des secours organisés. Compte-tenu de leur maillage plus serré que les autres acteurs, ils ont la particularité d'arriver généralement les premiers sur les lieux. Ils sont donc amenés à gérer, avec des moyens limités et des informations partielles, le moment critique de l'intervention.

Les sapeurs-pompiers se distinguent également des autres acteurs, par le rôle de commandant des opérations de secours qui relève de la sécurité civile. Cette responsabilité est exclusive des sapeurs-pompiers, à l'exception de certains cas particuliers et très peu fréquent, comme le secours en montagne, où elle peut être confiée à la gendarmerie (PGM et PGHM[236]) ou à la police (CRS[237]). Dans ces cas précis, on peut assimiler les gendarmes et les CRS à des sapeurs-pompiers « bleu », puisqu'ils n'interviennent pas dans le cadre de leurs missions régaliennes principales. La mission de commandant des opérations de secours consiste à organiser la montée en puissance des moyens et leur coordination. Le COS est un conseiller technique du DOS. A ce titre, il lui soumet des idées de manœuvres pour traiter le sinistre, que ce dernier doit valider. Lors des évènements de sécurité civile, c'est vers les sapeurs-pompiers que tous les regards se tournent. Pour illustrer cela, nous pouvons citer en exemple un exercice avec

236 Peloton de Gendarmerie de Montagne et Pelotons de Gendarmerie Haute Montagne.
237 Compagnie Républicaine de Sécurité.

engagement des moyens comme en situation réelle, visant à tester le PPI[238] d'une entreprise classée SEVESO[239]. Lors de cet exercice, l'arrivée trop tardive du commandant de sapeur-pompier auprès du DOS (un sous-préfet) pour gérer l'évènement lui a valu les foudres de ce dernier. Même en situation d'exercice le stress est palpable et élevé. L'absence du commandant de sapeur-pompier auprès du DOS a exacerbé son stress, il s'est retrouvé à devoir faire face à un évènement sans son conseiller technique principal. Lors de ce type d'évènement, c'est aux sapeurs-pompiers à qui il revient de trouver les solutions à mettre en œuvre pour reprendre le contrôle de la situation problème. Ils ont la responsabilité d'ensemble. Tous les autres moyens publics ou privés sont à la disposition du COS. Les sapeurs-pompiers sont la force « menante » et les autres services des forces « concourantes ». Un dernier élément qui caractérise la spécificité du métier de sapeur-pompier, même s'il n'est pas exclusif aux sapeurs-pompiers, est la dangerosité de leur activité. Ils exercent leur activité opérationnelle, parfois même leur activité de formation, dans des environnements dangereux, au péril de leur santé et de leur vie. Responsable de la sécurité de tous les autres intervenants sur intervention, ce sont les sapeurs-pompiers qui prennent des risques pour protéger les autres et aller supprimer le danger au péril de leur vie. Par exemple, s'il faut acheminer un médecin SMUR dans un milieu périlleux, cela se fera une fois l'environnement sécurisé par les sapeurs-pompiers et sous leur responsabilité.

On peut donc résumer le cœur de métier des sapeurs-pompiers comme étant celui d'intervenir en premier sur tous les terrains de la sécurité civile, en toute heure et toutes conditions, dans des environnements dangereux, de mettre en place les premières mesures de protection des personnes, des biens et de l'environnement, de conduire les premières actions de secours, d'assurer la sécurité de tous les intervenants et pour cela de s'exposer au danger, à la place des autres membres de la société. Il revient aux sapeurs-pompiers de vaincre l'évènement de sécurité civile. Les sapeurs-pompiers sont des experts « généralistes » de la gestion dans l'urgence des défaillances accidentelles de la société et des catastrophes naturelles. Ils sont responsables de l'issue des opérations de secours. Depuis 2015, ils ont également été désignés, comme « professionnels » de l'extraction, sous protection des forces de l'ordre, des victimes d'attentat. Ceci les amène à intervenir désormais à la frontière du domaine de la sécurité civile

238 Plan Particulier d'Intervention. Il s'agit d'un dispositif qui vise à protéger les populations, les biens et l'environnement faces aux risques des installations industrielles.

239 La directive Seveso établie un classement des sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs. Le classement dépend des matières dangereuses détenues sur le site et de leur quantité.

et de la sûreté, mais cette fois comme force concourante, dans les opérations de Polices et de Gendarmerie.

Spécificités du métier de sapeur-pompier vis-à-vis des autres acteurs de la sécurité civile :

- Une licence plus large que les autres acteurs, qui couvre tous les domaines de la sécurité civile.
- Premier maillon de la chaîne des secours organisés, ils arrivent en premier sur les lieux, et interviennent aux moments critiques des interventions.
- COS, les sapeurs-pompiers ont la responsabilité de l'ensemble de l'intervention. Ils organisent la montée en puissance de l'ensemble des moyens publics et privés, ils les coordonnent et ils sont responsables de l'issue des opérations de sécurité civile
- S'exposer aux risques pour les autres membres de la société et les autres services d'urgence et ce au péril de leur vie.

2.5 Les fondamentaux de la profession

Monsieur XXXX, le XX/XX/XX

Au Lieutenant XXXX, chef de centre du CIS XXXX.

A tous les professionnels et bénévoles mobilisés le 10 et 11 mars dernier pour Mathilde

Monsieur,

Le 10 mars dernier, vous avez mobilisé plusieurs pompiers professionnels et bénévoles afin de lancer la recherche de Mathilde qui s'est jetée dans la XXXX pour tenter de sauver de la noyade le chien de son ami XXXX. Elle n'a pas sauvé le chien et s'est noyée elle-même.

Nous tenions à vous dire toute notre reconnaissance pour tout ce que vous avez fait pour Mathilde et pour nous. Vous avez su faire ce que vous aviez à faire professionnellement tout en écoutant et entendant nos demandes et nos besoins (participer aux recherches le samedi, voir Mathilde dès qu'elle a été retrouvée, éviter une enquête judiciaire et une autopsie, ...).

Vous avez montré votre humanité à travers nos échanges et nous vous avons senti à nos côtés. Vous avez été soutenant en ne doutant pas que nous allions la retrouver, ce qui pour nous, était essentiel.

Nous avons pu remonter en XXXXX avec Mathilde dès le dimanche soir et la veiller pendant 2 jours et demi dans notre maison. Beaucoup de gens ont pu venir la voir jusqu'au mercredi matin, jour de l'enterrement. Mathilde a eu une cérémonie d'enterrement magnifique, très entourée et avec beaucoup de joie.

Par vos paroles, vos actes et votre compétence, vous avez contribué à ce que tout se passe et s'enchaîne au mieux. Nous avons beaucoup de gratitude pour ce que vous faites et ce que vous avez fait.

Nous souhaitons que vous transmettiez notre message à ceux et celles qui ont été présents pendant ces deux jours.

Nous vous remercions.

XXXX, XXXXX et XXXXX (parents et sœur)

Parmi les choses qui marquent le plus les expériences de sapeur-pompier, ce sont ces moments-là. Ceux où chaque sapeur-pompier peut lire sur les visages des victimes et de leurs proches cette extrême reconnaissance d'avoir été là pour eux … et ce quelle que soit l'issue de l'intervention. S'entendre dire merci par un proche qui vient de perdre un être cher, alors que les secours ont été impuissants pour le sauver. Un merci, seulement parce que les sapeurs-pompiers ont tenté tout ce qui était leur pouvoir. Le courrier ci-dessus témoigne de la puissance de cette gratitude, celle d'avoir eu des pompiers auprès de soi, dans un moment qui restera sans doute, le plus difficile et cruel de l'existence de cette famille. Ce courrier a été adressé aux sapeurs-pompiers qui sont intervenus pour retrouver une jeune fille, qui voulant sauver le chien d'un de ses amis de la noyade, piégé par le courant d'un vannage, s'est jetée à l'eau. Quasi immédiatement selon les témoins, elle a disparu dans les flots. Ce courrier témoigne de l'importance de l'attention portée aux victimes par les équipes de secours. Importance aussi forte, sinon plus, que tous les moyens techniques déployés. Le déploiement des moyens techniques, n'étant que le prolongement de l'attention portée à cette famille. Ce soir-là et cette nuit-là, en prolongeant les recherches bien au-delà des délais de survie d'une victime immergée sous l'eau, c'est-à-dire au-delà de l'action réglementaire d'une opération de secours (passé ce délai, on bascule sur une opération de recherche qui relève des forces de l'ordre et peut être reportée au lendemain), c'est toute l'humanité de l'action des équipes de secours qui s'est exprimée. La technique avait atteint ses limites. Aucun robot n'est en mesure de réaliser ce « job » à la place des humains. L'activité de sapeur-pompier s'apparente davantage à un art qu'à une technique. « C'est un art parce qu'il fait appel au cœur autant qu'à l'esprit, parce qu'il conjugue la pensée et l'action, parce que toute recette lui est fatale »[240].

L'un des premiers fondamentaux[241] de la profession mis en avant par les sapeurs-pompiers est d'être quelqu'un sur qui l'on peut compter. C'est-à-dire d'être présent, en toutes circonstances

240 Propos du Général Lagarde, repris dans *L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité,* Etat-major de l'armée de terre, 2016, p.43.

241 Lorsque nous faisons référence aux fondamentaux de la profession, nous traduisons ce que nous en avons compris dans le discours des sapeurs-pompiers et observé dans leurs relations interpersonnelles. Il s'agit des qualités qui sont indispensables pour être reconnu par le groupe comme un « vrai » sapeur-pompier et reconnu comme indispensables pour réussir les missions de sécurité civile. Nous n'avons pas trouvé de documents qui liste ces fondamentaux, mais nous retrouvons certains de ces éléments au travers des devises des différents corps de sapeurs-pompiers et dans le code du soldat. Toute personne qui ne dispose pas de ces qualités fondamentales (Disponibilité / « stabilité au feu » / esprit de corps) est rejetée par le groupe.

quand les gens en ont besoin. C'est être présent pour des inconnus qui composent le 18/112, comme être présent pour un collègue en détresse. C'est faire corps dans l'adversité quelle que soit sa forme. C'est faire corps en toutes circonstances, même quand la situation à traiter ne relève pas de la sécurité civile, ou des missions d'urgence des sapeurs-pompiers … à partir du moment où l'on a fait appel à vous. C'est accepter d'être appelé quand les gens ne savent plus vers qui se tourner. C'est être ce quelqu'un au bout du fil et ce quelqu'un sur place qui vient en aide des citoyens, pour traiter un problème auquel ils ne savent pas faire face, le plus souvent un problème générateur d'émotions extrêmement fortes. Le sapeur-pompier est le dernier rempart face à une défaillance de la société, que son origine soit criminelle ou accidentelle. Qu'ils soient militaires, fonctionnaires ou volontaires, l'engagement sapeur-pompier repose sur une part importante de don, c'est-à-dire un effort consenti pour l'autre, « donner suppose de sacrifier une partie de ses ressources »[242]. Dans l'engagement sapeur-pompier, « la coopération y repose sur des sentiments, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance, Autrement dit, l'effectivité des procédures de coordination tient à l'existence d'échanges sociaux qui font du sentiment »[243], « qui procure un plaisir recherché en tant que tel, irréductible à la seule volonté de bien travailler efficacement »[244]. Pour être reconnu comme sapeur-pompier, il faut être une personne sur qui l'on peut compter et une personne qui fait sa part pour le groupe, quelqu'un qui sait donner. Quel que soit le jour de l'année, l'heure ou la météo, les sapeurs-pompiers répondent présents, alors que bon nombre d'autres services publics ou privés sont à effectif réduit ou complètement fermé. Répondre présent, faire partir les camions en toutes circonstances est une obsession pour tous les sapeurs-pompiers.

[*Le 24 décembre 2013, alors qu'une partie de la population est en congés et a regagné son lieu de villégiature, la France s'apprête à fêter Noël. En début d'après-midi, la tempête Dirk – surnommé après coup par certains médias la tempête de Noël - traverse la France et arrive sur le territoire du SDIS étudié. Les premiers coups de vent se font sentir à partir de midi. Lorsque que je reviens de déjeuner vers 13h00, déjà deux VTU et un FPTL sont engagés pour traiter des objets qui s'envolent, dont une cabane de jardin qui s'est retrouvée au milieu de l'autoroute en ce jour de grande circulation. Compte-tenu du bulletin météo, alerte orange pour vents*

242 *Op. cit*., Norbert Alter, 2010, p. 14.
243 *Ibid*., p. 13.
244 *Ibid*., p. 17.

violents, je m'attends à une montée en puissance des interventions. A 14h, l'imprimante crépite (il s'agit d'une imprimante à aiguilles qui fait un bruit bien spécifique, et qui alerte l'esprit des sapeurs-pompiers au même titre que le son du biper) et crache une succession de tickets de départ … le débit de sollicitation du centre augmente, je décide de passer en mode crise. Il s'agit de dissocier le traitement des interventions urgentes et le courant, et le traitement des interventions liées à la tempête, en dimensionnant de chaque côté les moyens utiles. Tous les sapeurs-pompiers volontaires et salariés disponibles du centre sont rappelés en caserne et très vite est constitué un poste de commandement avancé avec des renforts venus des centres voisins, tous volontaires. L'intensité et le nombre des rafales de vents augmentent pour atteindre le maximum vers 18h. En plus de l'activité courante, il faut faire face à des toitures arrachées, des poteaux et fils électriques tombés sur la voie publique, des antennes de télévisions et des cheminées qui menacent de tomber, des arbres renversés sur des habitations, etc. Tous les sapeurs-pompiers mobilisés ont compris qu'au-delà du réveillon du 24 décembre ce seraient les fêtes de Noël qui seraient sacrifiées, il faudra plusieurs jours pour tout traiter. Les opérations de secours liées à la tempête seront stoppées à minuit le 24 décembre, elles reprendront le 25 de 8h à 20h et se termineront le 26. Au total, sur le secteur du centre de secours, 554 interventions auront été traitées en 3 jours, mobilisant 174 pompiers (69 SPP et 105 SPV) venus de 14 centres différents du département. Parmi les interventions traitées, bon nombre nécessitaient l'intervention d'un couvreur ou d'un élagueur, les sapeurs-pompiers ne pouvant que réaliser des actions de fortune, mais à chaque fois les habitants nous rétorquaient « ils ne sont pas joignables ou ils nous disent que leurs personnels sont en congés et qu'ils ne peuvent pas les rappeler, qu'ils ne peuvent rien faire pour l'instant ».]

Si l'un des premiers fondamentaux du métier est la disponibilité pour la population, le groupe doit aussi pouvoir compter sur ses collègues, dans les situations les plus extrêmes, comme dans le quotidien. Le sapeur-pompier ne doit pas être un fardeau pour le collectif. Il ne peut pas rajouter du souci dans des situations qui sont déjà dégradées. Quel que soit son statut et son rôle au sein de l'organisation, il doit être là quand il le faut et connaître son « job ». Le sapeur-pompier doit être compétent techniquement et socialement. A la fois pour le groupe et pour les populations secourues. L'action des sapeurs-pompiers, même si elle nécessite une certaine technicité, est une action qui reste fondamentalement humaine. Bien évidemment le sapeur-pompier doit connaître ses bases, c'est-à-dire savoir mettre en œuvre les différentes techniques

et manœuvres, que ce soit en secours à personnes, en incendie, secours routier ou encore en opérations diverses, mais il est également primordial qu'il sache se comporter socialement. C'est-à-dire, savoir composer avec les émotions des personnes qui l'entourent, que ce soit ses collègues sapeurs-pompiers, les autres services de sécurité civile, les victimes et les autres tiers [*Un sapeur-pompier ça doit être stable au feu*]. A la base c'est une qualification pour désigner des matériaux, qui, lorsqu'ils sont soumis au feu, conservent pendant une certaine durée, leurs fonctions. Ils ne s'écroulent pas et empêchent le feu de traverser. Le sapeur-pompier est attendu lui aussi, pour être capable de résister aux pressions fortes de l'intervention, c'est-à-dire de garder ses moyens et de rester capable d'exécuter ses missions en situation extrême. Un sapeur-pompier hyper performant techniquement qui perdrait ses moyens et deviendrait inopérant dans des contextes chaotiques serait un sapeur-pompier inutile.

Les fondamentaux de la profession :

- La disponibilité : être capable d'envoyer rapidement et en toutes circonstances, des moyens humains et matériels sur le terrain, au cœur du problème à traiter.
- Etre stable au feu : c'est être capable, en toutes circonstances de faire une analyse de la situation, une remontée d'information, une demande de renfort et de mettre en œuvre les premières mesures de sauvegarde pour éviter l'aggravation du sinistre et mettre en sécurité ce qui peut l'être (périmètre de sécurité, part du feu …). Ce qui suppose de détenir les compétences physiques, psychologiques et techniques.
- L'esprit de corps : ce qui rassemble tous les sapeurs-pompiers c'est la réussite de la mission. L'intérêt supérieur de la mission oblige chacun à mettre de côté les conflits, les querelles et les rancœurs du quotidien.

La disponibilité des hommes, des matériels et le développement des compétences est, chez les sapeurs-pompiers, une obsession ; c'est ce qu'ils appellent le maintien de la capacité opérationnelle. La reconnaissance de « vrai pompier » passe par la détention de ces trois fondamentaux : être disponible, stable au feu et avoir l'esprit de corps. La seule détention d'une compétence technique ne suffit pas pour être reconnu comme membre de la profession. « En somme, ce sont ici la force de sa conscience professionnelle et son investissement total dans la

réussite de la mission confiée qui en font un homme de métier »[245]. Bien plus que des techniciens, les sapeurs-pompiers sont des personnes qui se rendent disponibles, pour venir en aide à tous ceux qui en ont besoin et qui restent opérants dans des contextes fortement émotionnels et dangereux. Ce sont avant tout, des êtres humains capables de prendre des risques pour les autres, d'appréhender des situations extrêmement complexes. La technique n'est pas une fin, elle ne constitue qu'un moyen pour résoudre des problématiques opérationnelles.

Il n'importe pas pour un sapeur-pompier de maîtriser une technique qui serait propre aux sapeurs-pompiers, ni même toutes les techniques qui pourraient être utiles au traitement des interventions, ce qui serait impossible. Ce que l'on attend d'eux c'est de résoudre rapidement les interventions, avec les moyens publics et privés disponibles à l'instant T. Ils sont donc attendus sur leur capacité à résoudre des problèmes complexes dans des environnements dangereux, changeants et jamais complètement identiques d'une intervention à l'autre … leur capacité à faire face aux imprévus. Chaque sapeur-pompier au cours de son parcours d'intégration, sera éprouvé sur sa disponibilité, sa stabilité au feu et son esprit de corps. Quel que soit son statut, tout nouvel arrivant qui ne rentre pas dans ce cadre de valeurs en paiera le prix … il sera rejeté par le groupe. Il sera soit radié réglementairement des effectifs, soit il subira des pressions suffisamment fortes qui le conduiront à démissionner.

2.6 Le sapeur-pompier : soldat ou fonctionnaire ?

La structuration du cadre d'emploi actuel des sapeurs-pompiers s'est effectuée autour de deux statuts principaux, celui de militaire depuis la création de la BSPP en 1811 et compte tenu de la responsabilité des maires en termes de sécurité civile, sur celui de fonctionnaire, avec en 1990 la création de la filière des sapeurs-pompiers au sein de la fonction publique territoriale. Aussi, même si les volontaires, qui sont les plus nombreux, disposent d'un statut juridique qui leur est propre, celui-ci présente de très grandes similitudes avec celui des fonctionnaires : devoirs et obligations identiques, discipline, avancement … Pourtant, même si les sapeurs-

245 Jeanne Teboul, *Corps combattant, la production du soldat*, Editions de la maison des sciences de l'homme, Paris, 2017, p. 41.

pompiers « fonctionnaires » sont plus nombreux et même si les évolutions récentes de la société impactent fortement la culture de la profession décrite précédemment, cette dernière reste empreinte de culture militaire. On peut parler ici d'acculturation, au sens de rencontre de cultures. Cette rencontre semble conduire petit à petit à créer une culture nouvelle qui s'appuierait sur les points forts des deux autres. « L'acculturation est un ensemble de phénomènes qui résultent d'un contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entrainent des changements dans les modèles (*Patterns*) culturels initiaux de l'un ou des deux groupes »[246].

Fruit de sa proximité avec la garde nationale à une certaine époque de l'histoire et de l'influence du corps des sapeurs-pompiers de Paris sur la profession, l'identité du sapeur-pompier a de nombreux points communs avec celle du soldat militaire, dépeinte par Jeanne Teboule dans *Corps combattan*t. Etre sapeur-pompier, ce n'est pas comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, être un simple technicien du risque. C'est, pour une part très grande un éthos, une manière d'être, un système de valeurs incorporées. Le sapeur-pompier, est encore souvent appelé « soldat du feu ». C'est un soldat un peu particulier puisque c'est un soldat dépourvu du pouvoir de violence légitime. C'est un soldat qui sauve et ne tue pas. C'est également un soldat sympathique, qui a une très grande proximité géographique et sociale avec la population. Ce qui explique en partie que c'est un soldat à la cote de popularité toujours très élevée. Malgré ses aspects chaleureux il garde de nombreux traits de caractère du soldat. Pour obtenir la reconnaissance du titre de « pompier » de la part de ses pairs, quel que soit le statut (militaire, fonctionnaire, volontaire), l'investissement nécessaire, n'est pas des moindres. Pour cela, il faut passer par de multiples épreuves. La devise des sapeurs-pompiers de Paris « Sauver ou Périr », celle des Marins pompiers de Marseille « Honneur, Patrie, Valeur, Discipline », celle des UIISC[247] « Servir pour sauver », ou encore celle des pompiers volontaires et fonctionnaires « Courage et dévouement » donnent le ton. Sauver des vies implique des sacrifices : au niveau de son hygiène de vie, de sa santé souvent mise en danger, de sa vie familiale souvent impactée voire sacrifiée. Mais il faut aussi accepter les règles du groupe professionnel et comme tout

246 Denys Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La découverte 1996, 2001, p. 54.
247 Unité d'Instruction et d'Intervention de la Sécurité Civile.

soldat il faut être prêt à « ce côtoiement du risque suprême qui fait la singularité du métier, et fondent les discours sur sa spécificité »[248].

Tout comme pour les militaires, les cérémonies et les défilés très présents chez les sapeurs-pompiers donnent à voir partiellement ce qu'impose l'engagement. Ils reflètent la force de frappe de la profession par la capacité à mobiliser des hommes et des matériels, ainsi que l'esprit de corps, le poids de la rigueur, de la discipline et de la hiérarchie dans l'exercice du métier. Mais comme tout soldat, au-delà de l'apprentissage de techniques opérationnelles, les sapeurs-pompiers, quel que soit leur statut, passent par un processus de socialisation au sein du groupe particulièrement rude. Il s'agit de transformer les profanes sélectionnés, en soldats du feu, de leur inculquer les valeurs du métier, de les conduire à faire corps. Les valeurs des sapeurs-pompiers sont similaires à ceux du code du soldat : discipline (obéissance hiérarchique), légalisme (application des règles de droit), disponibilité (assurer en toutes circonstances l'exécution du service), courage (fermeté sereine et virile face au danger /volonté de gagner de vaincre au péril de sa vie), solidarité (membre d'une équipe solidaire et fraternelle), devoir d'assistance (dévouement à l'égard de la collectivité).

On peut donc conclure que si la réalité des terrains d'interventions nécessite toujours d'avoir des sapeurs-pompiers avec des qualités et un éthos de soldat, le commandement est confronté à la question de la production de ces soldats. Comment transformer des profanes en soldats, avec des statuts de fonctionnaires, de volontaires et avec un statut de militaire « affaibli » dans sa capacité à contraindre, à forger, sculpter le corps militaire. Les réflexions de l'armée donnent les contours d'un commandement moderne dans le livre bleu sur l'exercice du commandement dans l'armée de terre. Confrontés aux mêmes évolutions de la société, les sapeurs-pompiers doivent, eux aussi, adapter leur exercice du commandement et les processus de formation de leurs soldats du feu.

248 *Op. cit*., Jeanne Teboul, p. 12.

2.7 L'esprit de corps menacé ?

Le corps des sapeurs-pompiers n'échappe pas à la crise des institutions qui impacte les grands corps d'Etat, notamment l'armée, ni au déclin de l'autorité qui est l'un de ses principes déterminant de régulation, comme nous le rappelle Sébastien Jakubowski, dans son ouvrage sur la professionnalisation de l'armée française[249]. L'institution est ici entendue comme une organisation particulière qui bénéficie d'une certaine stabilité dans le temps, notamment grâce au monopole de son action. Mais également comme un ensemble structuré autour de la normalisation des comportements individuels, qui exerce une emprise forte sur les individus. « Les institutions formalisent le propre registre de leur intervention qui se repose sur des dynamiques de corps »[250]. Une institution prodigue des manières de penser. Ainsi Sébastien Jakubowski distingue l'institution, par son processus de socialisation qui cloisonne et enferme les individus, fondée sur l'esprit de groupe, alors que les organisations modernes individualisent les rapports sociaux. « L'institution s'appuie sur la légitimité, le sacré et la vocation. L'organisation met en avant la rationalité, l'efficacité et les compétences »[251]. Sébastien Jakubowski, attire notre attention sur les tensions qui existent entre institution et organisation, et décrit les évolutions en cours qui tendent à transformer l'institution militaire en une organisation classique. Ce que Jean Gustave Padioleau évoquait lui aussi dans son ouvrage *La fin des pompiers républicain ?,* à travers la transformation par réformisme pervers de l'organisation originale des sapeurs-pompiers en une organisation orthodoxe. « Le changement est un processus qui déstabilise l'ordre social des institutions. Cette déstabilisation peut produire des formes de désinstitutionalisation »[252]. Pour autant, les institutions semblent montrer des capacités à se transformer, s'adapter. Plutôt que disparaître, elles se recomposent sur la base d'un nouveau socle institutionnel. Un nouveau socle pour l'esprit de corps. Au regard des évolutions importantes de la société ces 50 dernières années, la profession de sapeur-pompiers traverse une période où elle est déstabilisée par les changements en cours. Parmi les évolutions qui viennent affaiblir l'esprit de corps chez les sapeurs-pompiers, quel que soit leur statut juridique, on retrouve la diminution du temps passé ensemble, les aspirations des individus à être davantage associés aux prises de décisions, la survalorisation de la compétence

249 Sébastien Jakubowski, *La professionnalisation de l'armée française*, L'Harmattan, 2007.
250 *Op. cit*., Sébastien Jakubowski, 2007, p. 38.
251 *Ibid*,, p. 50.
252 *Ibid*., p. 283.

technique au détriment de l'engagement, la fin du monopole des secours d'urgence et les divergences de points de vue quant à l'avenir de la profession. La profession doit se réinterroger sur sa capacité à faire corps et sur la manière d'y arriver. Cela passe entre autres par la ré-interrogation de sa licence et de son mandat (obligation de mission)[253], ainsi que la ré-interrogation de son processus de professionnalisation, au sens de socialisation, au sein de la profession.

La « salarisation », la fin du logement pour les sapeurs-pompiers, la diminution du temps de travail pour les salariés, la diminution du temps consenti pour l'activité de sapeur-pompier par les volontaires, l'affaiblissement des contrats « provo »[254], l'individualisation des chambres de garde … réduisent à peau de chagrin le temps passé ensemble. Le passage aux 35 heures, en fixant le temps de travail annuel à 1607 heures conduit les pompiers salariés à réaliser 2 ou 3 gardes de 12 ou 24h par semaine. La fin du logement conduit les sapeurs-pompiers à se loger plus loin des casernes, voire à plus d'une heure de celle-ci. Ils ne descendent plus de leur logement pour rejoindre leurs collègues dans les temps informels pour pratiquer un loisir, ou pour régler une tâche de travail qui nécessite de se voir quelques minutes. De plus, salariés ou volontaires ne sont plus prêts à autant sacrifier leur temps familial ou personnel. Même si elle garde une importance forte dans la vie des gens, l'activité de sapeur-pompier n'est plus exclusive, elle s'exerce à côté d'autres activités. Même les temps festifs organisés par les amicales, sont de plus en plus perçus comme une contrainte, plutôt que comme des moments de convivialité. Les sapeurs-pompiers ont bien moins besoin des amicales pour accéder à des activités de loisirs. Tous les temps où l'on cultive historiquement l'esprit de corps, sont donc devenus de plus en plus restreints. Le temps de socialisation se concentre désormais sur deux à trois gardes par semaine pour les salariés et une à trois gardes et une ou deux manœuvres par mois pour les volontaires. Il se concentre sur les moments de repas, d'activité sportive, de manœuvre de la garde et lors des interventions. En dehors de ces temps qui restent « institués », « sacralisés », chacun vaque individuellement à ces occupations. Les sapeurs-pompiers doivent donc apprendre à ne pas gâcher ces moments, s'ils souhaitent conserver un esprit de corps.

253 « Le mandat peut se borner à insister sur la nécessité de laisser à ceux qui sont du métier une certaine marge de manœuvre dans leur travail » *Op. cit*., Evrett C. Hugues, p. 100.

254 Le provo est un pompier salarié qui a également contracté un contrat volontaire.

Les aspirations individuelles changent également, que ce soit sur les motifs de l'engagement, ou que ce soit sur la manière d'être considéré dans l'exercice de cet engagement. Les nouvelles recrues s'engagent de moins en moins pour servir une cause, mais de plus en plus pour d'autres motivations telles que : l'action, l'exercice d'un métier … pour se faire une expérience et plus forcément pour dérouler une carrière entière au sein de l'institution. Même si ce dernier point concerne principalement l'engagement volontaire, il concerne de plus en plus de sapeurs-pompiers salariés. Blasés, déçus, ou ayant des ambitions hiérarchiques que le corps des sapeurs-pompiers ne satisfait pas assez rapidement, certains pensent à quitter leur emploi. S'ils sont encore peu à le faire, ils nous confient que ce qui les freine, c'est le risque de perte de salaire, notamment le risque de perdre des primes liées à l'opérationnel, qu'ils ne retrouveraient pas dans un autre emploi. Mais le malaise dans les motivations des sapeurs-pompiers réside également dans la considération qu'ils attendent en retour de leur engagement. Ils aspirent de moins en moins à être de simples exécutants, « de bons soldats ». De plus en plus éduqués, ils ont besoin de comprendre et d'être associés aux décisions. Ils attendent un commandement plus explicatif, plus participatif, d'être managé, plutôt que commandé. Ils remettent en cause un commandement trop directif. Les jeunes sapeurs et caporaux recrutés ont de plus en plus souvent des diplômes scolaires supérieurs aux officiers et sous-officiers en place, ce qui leur confère un certain poids pour les contester dans leurs compétences et leur positionnement hiérarchique. Avec l'évolution technique et technologique de la société, la connaissance et la compétence technique sont de plus en plus mises en valeur au sein de la profession, au détriment de l'importance des compétences sociales, de savoir-être, de savoir-faire corps. L'engagement est passé de logiques basées sur la bonne volonté et la cause à servir, à des logiques d'engagement basées sur la compétence et des logiques de performances. L'organisation des sapeurs-pompiers a épousé le *leitmotiv* de l'entreprise : il faut faire plus et mieux avec moins. La logique de compétition gagne du terrain sur l'esprit de corps. On retrouve donc au sein de la profession de sapeur-pompier, les mêmes incompréhensions décrites par Sébastien Jakuboswki entre les « institués » qui adhèrent aux buts finaux et légitimes de l'institution, et les « organisés » qui focalisent sur les résultats à produire. Mais, l'esprit de corps est également mis à mal avec la disparition du monopole des sapeurs-pompiers républicains dans leur champ d'activité. Ces évolutions viennent fondamentalement bouleverser le contrat social entre la population et les membres de la profession et le contrat social existant entre les membres de la profession. Certains ne viennent plus secourir par dévouement, mais davantage pour les avantages que procure la profession, notamment le rythme de travail en garde qui concentre la

présence sur deux à trois jours par semaine et qui libère du temps pour d'autres occupations, ou encore pour le niveau de rémunération. Les nouvelles recrues ne s'engagent donc plus prioritairement par vocation et pour se rendre utile. En effet miroir, la population ne se satisfait plus du dévouement et d'un esprit de solidarité, elle veut un service performant, elle en veut « pour son argent ». L'augmentation du nombre de plaintes de victimes en direction des sapeurs-pompiers pour un service jugé mal fait, confirme le changement qui est en train de s'opérer dans la relation entre les sapeurs-pompiers et la population.

Un des derniers éléments qui altère l'esprit de corps en ce moment est la divergence de vision sur les missions à réaliser, entre les membres de la profession. La prise de conscience, d'une organisation qui arrive à ses limites entraîne des désaccords sur son devenir. Une partie des sapeurs-pompiers serait prête à lâcher tout ou partie du secours à personnes, notamment les interventions qualifiées de non urgentes et relevant du social : relevage de personne non blessée, indisponibilité de transporteur sanitaire privé, ivresse sur la voie publique … et une autre partie, qui a une vision élargie de la notion de victime, englobant notamment les détresses psychologiques, souhaite garder le secours à personnes dans son ensemble. Pour tout groupe professionnel, la survie de la profession et son évolution est une question majeure en son sein. Sa sauvegarde constitue un « principe supérieur commun »[255] à partir duquel il est possible d'œuvrer à la construction de compromis sur la place des uns et des autres dans son exercice, bien qu'appartenant à des mondes statutaires différents. « C'est autour du principe supérieur commun que se scelle l'accord entre les personnes … Lorsqu'une controverse surgit dans un monde, le recours au principe supérieur commun peut-être nécessaire pour le clore »[256]. Voilà le défi auquel sont confrontés les sapeurs-pompiers en ce début du XXI^{ème} siècle : redéfinir les nouveaux contours de la profession. Face à l'ampleur de la tâche qui leur est confiée, ils doivent s'interroger sur leur licence et de leur mandat. Les sapeurs-pompiers doivent donc se remettre d'accord sur les missions qui relèvent de la profession et se mettre d'accord sur une nouvelle répartition des rôles en interne. Plutôt que vouée à disparaître, car le cœur même du métier nécessite cet esprit de corps, la profession des sapeurs-pompiers est amenée à le réinventer. Comme elle a été amenée à le faire après la seconde guerre mondiale en augmentant son champ d'intervention, elle est de nouveau amenée à le faire face à un niveau de sollicitation et de

255 Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
256 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 84.

polyvalence qui devient intenable avec l'organisation actuelle. Plusieurs possibilités s'offrent à elle, notamment trouver une nouvelle organisation interne qui permette de conserver la totalité de son champ d'intervention, ou abandonner une partie de ses missions à un autre groupe professionnel. Compte tenu des aspirations des nouvelles générations, elle devra également réinventer son processus de socialisation.

Cette partie, met en évidence que, malgré les différences de statut (volontaires/professionnels/militaires), les sapeurs-pompiers constituent bien un groupe professionnel unique. Plus que par la nature de leur contrat d'engagement ou la maîtrise de techniques, ils sont reconnus pour leur éthos de sapeur-pompier, fondé sur leur dévouement envers leurs concitoyens et sur leur esprit de corps, qui leur permet en toutes circonstances de faire face à l'adversité des fléaux, des catastrophes et des situations d'urgence. Qu'au-delà des statuts juridiques et des rétributions (salaire/indemnité), l'appartenance à la profession leur fournit une identité et un statut social prestigieux.

3. Le volontariat sapeur-pompier, engagement citoyen ou travail précaire ?

De là ma même manière qu'il nous a semblé nécessaire d'éviter les amalgames sur l'emploi du terme de profession, il nous est apparu opportun de le faire également avec le mot travail. Afin d'éviter les confusions sur les différents sens du mot travail, notamment entre son sens lié à l'activité d'un homme (ou groupe d'hommes) déployée en vue d'un résultat utile et son sens lié à une activité rémunérée, nous nous sommes efforcé tout au long de la thèse de recourir aux termes « d'activité salariée » (ou salariat) et « d'activité non salariée » (ou volontariat / bénévolat), pour marquer la différence de relation qu'entretiennent les acteurs vis-à-vis de la rémunération dans le cadre de leur engagement de sapeur-pompier. Comme nous avons pu le montrer précédemment, les sapeurs-pompiers qu'ils soient salariés ou non-salariés, réalisent les mêmes activités, notamment en opération. Pour autant, ils relèvent de logiques de contractualisation différentes : certains sont rémunérés pour le faire et d'autres sont indemnisés, voire sont entièrement bénévoles (c'est-à-dire ne bénéficiant d'aucune compensation

financière). L'objet de ce paragraphe est d'apporter des éclairages à une des questions qui est devenue prégnante depuis l'arrêt Matzak : est-ce que tout ou partie de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires doit ou non relever du code du travail et être rémunérée en tant que telle ? Ou encore à partir de quel moment une activité bascule-t-elle d'un cadre qui relève de l'engagement citoyen, à une activité qui relève du code du travail ? Il ne s'agit pas d'apporter ici une réponse tranchée à ces questions qui sont éminemment politiques, mais de les éclairer au vu des pratiques actuelles et des débats qu'elles suscitent chez les sapeurs-pompiers. Les réponses souhaitées ou apportées à cette question font non seulement débat au sein de la profession des sapeurs-pompiers, mais elles font également débat au sein de l'Union européenne, notamment entre l'Etat français et la cours européenne de justice. Avec l'arrêt Matzak, cette dernière caractérise l'activité de sapeur-pompier volontaire comme relevant du droit du travail, alors que le droit français spécifie explicitement que l'activité de sapeur-pompier volontaire ne relève pas des dispositions du code du travail, mais d'un statut qui lui est propre (loi n°2011-851 du 20 juillet 2011). Mais au-delà de la problématique de l'hybridisme chez les sapeurs-pompiers et de l'organisation de la réponse de sécurité civile que l'on souhaite retenir : tout salarié, tout volontaire, hybridisme salariés /bénévoles-volontaires, service gratuit financé par l'impôt, ou service payant financé par l'usager … se pose également celle de la liberté de donner, de s'engager librement au service des autres sans contrepartie financière. La remise en cause de l'engagement citoyen, en tant qu'engagement librement consenti, va bien au-delà du monde des sapeurs-pompiers, il concerne l'ensemble du monde associatif ou l'hybridisme de la ressource y est aussi bien présent. En France, les associations « regroupent près de 2 millions de salariés … par ailleurs, près d'un Français sur trois, âgés de plus de 15 ans est bénévole »[257]. Ces questions concernent également les engagements des élus de la République, en passant par les différentes formes de volontariat existantes et encadrées par la loi, tel que le volontariat dans les armées, le volontariat civil, le volontariat de solidarité internationale, ou encore le volontariat associatif et l'engagement éducatif. Pour le seul domaine de la sécurité civile, et au-delà des 200 000 sapeurs-pompiers volontaires, cela concerne les 32 000 bénévoles de la protection civile, les 17 400 bénévoles dédiés à l'urgence et au

257 Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, *L'association*, Librairie Arthème Pluriel, 2013, quatrième de couverture.

secourisme de la Croix rouge française[258] et les 44 000 sauveteurs de la société nationale de sauvetage en mer.

Tout d'abord nous aborderons la question des frontières floues entre les principales formes d'engagement au sein de la société, puis nous éclairerons l'interdépendance des activités salariées et non-salariées. Nous poursuivrons en décrivant l'engagement volontaire contemporain, puis l'évolution des rapports qu'entretiennent les sapeurs-pompiers à leur activité et leur statut juridique de volontaires. La place du bénévolat chez les sapeurs-pompiers, notamment l'engagement au sein des amicales, sera également traitée, avant de terminer par la problématique de l'introduction de la rémunération dans un engagement historiquement non-salarié et plus particulièrement de l'introduction d'une indemnisation qui divise les sapeurs-pompiers.

3.1 Des frontières floues entre les différentes formes d'engagement

La naissance de l'organisation hybride, avec l'arrivée petit à petit du volontariat et de salariés qui sont recrutés pour réaliser des activités auparavant réalisées entièrement par des volontaires-bénévoles, sans pour autant entraîner tous les membres dans le changement de statut juridique, met en lumière un brouillage et une remise en cause des formes institutionnelles d'engagement au sein de la société jusqu'alors acceptées par ses membres : le bénévolat et le salariat. Elle met en exergue l'évolution des relations que les gens entretiennent avec leurs diverses activités et leur rapport avec la rémunération dans la société contemporaine. Des bénévoles-volontaires revendiquent d'être mieux indemnisés ou salariés, d'autres revendiquent et prônent leur désintéressement financier total et certains dénoncent le dévoiement du bénévolat et du volontariat au détriment du recrutement de salariés. L'effacement des frontières entre bénévolat et salariat, travail et engagement avec le développement de la professionnalisation des bénévoles et des volontaires entrainent comme nous le décrivent Maud Simonet[259], Romain

258 La Croix Rouge compte au total 58 000 bénévoles et 18 000 salariés, La note de l'IFRASEC, *L'engagement citoyen dans la sécurité civile : réalité et perspectives*, septembre, 2015.

259 Maud Simonet, *Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif*, Connaissance de l'emploi, n°45, août 2007.

Pudal [260] et Jean-Noël Retière[261], des tensions entre les différents acteurs concernés. Pour l'instant, les recours devant la justice pour demander une requalification du contrat volontaire en contrat de travail sont exceptionnels, mais personne n'est en mesure de dire dans quelles limites elles vont se multiplier ou non. L'étude de l'organisation hybride nous amène à reconsidérer le rapport binaire entre, d'un côté, l'activité salariée, qui généralement représente ce qui est contraint, douloureux et garant de performance et de l'autre, l'activité non salariée qui représente le loisir, ce qui est choisi, source de plaisir, de légèreté et d'amateurisme. Mais comme la sociologie l'a démontré depuis bien longtemps, l'activité salariée est aussi un espace de socialisation et peut également être un espace de réalisation de soi et source de plaisir. Inversement, l'engagement sur le temps libre peut concerner des activités contraignantes et aussi difficiles à réaliser qu'une activité salariée, pour lesquelles il est parfois difficile de se lever le matin pour aller les exercer. On observe que des activités initialement classées en activité de loisir comme le football, la musique … sont exercées aujourd'hui par certains en tant qu'activité salariée. De plus, on observe que des activités perçues comme relevant exclusivement d'activité salariée par une grande partie de la population, sont exercées en réalité en tant qu'activité non salariée, voire considérée par certains de ceux qui l'exercent, comme une activité de loisir, comme c'est le cas chez les sapeurs-pompiers. Le plus souvent, le fait de salarier des individus, rassure quant à la fiabilité et la qualité de l'activité réalisée, du service rendu. Mais en quoi le statut de salarié garantit-il plus que les autres cette fiabilité et cette performance ? On peut par exemple s'interroger sur la différence de compétence technique et de contrainte d'environnement d'exercice, entre un moniteur de parapente ayant un diplôme fédéral pour enseigner sa discipline bénévolement et un moniteur diplômé d'état qui fait la même chose contre rémunération. De la même manière, on peut s'interroger sur le niveau de performance entre deux sapeurs-pompiers pour évoluer sur un toit et réaliser des réparations de fortune suite à une tempête, entre le volontaire qui est par ailleurs charpentier et qui se déplace chaque jour sur un toit et le salarié qui a reçu quelques bases dans le cadre de sa formation initiale et qui est amené à se déplacer occasionnellement sur un toit. L'objectif de ces exemples consiste à dépasser les fausses évidences et à montrer, que le statut juridique ne suffit pas à garantir la qualité d'un service rendu. Ils mettent également en évidence le flou qui s'est installé entre les différentes modalités d'engagement pour répondre aux besoins de la société. Il semble

260 Romain Pudal, *Ni professionnel, ni bénévole : être pompier volontaire aujourd'hui*, Socio-logos, Revue en ligne de l'association française de sociologie [en ligne] 2010, mis en ligne le 04 juin 2010. Consulté le 01 octobre 2010, URL : http://socio-logos.revues.org/2465.

261 *Op. cit*., Jean Noël Retière.

très important aujourd'hui de re-questionner les modalités de la coopération des acteurs au-delà de leur statut juridique et de leur rémunération. Nous considérerons dans notre réflexion, qu'il existe une multiplicité de modalités et de finalités d'engagement avec lesquelles les acteurs essayent de se construire une existence satisfaisante, c'est-à-dire de gagner les moyens de leur subsistance et de leur reconnaissance sociale. Ces deux finalités interagissant l'une sur l'autre. Il s'agit de penser ici les différentes modalités d'engagement comme pouvant être aussi bien sources d'amateurisme et de performance, de bien-être et de mal-être, pouvant concourir ou non à la réalisation des finalités des acteurs, concourir ou non à la réalisation des finalités de l'organisation. Il s'agit également de penser leur existence et leur combinaison comme la révélation de leur incomplétude et comme une manière de créer de la performance sociale, c'est-à-dire de répondre aux objectifs que la société se donne au travers de son système démocratique. Notre hypothèse repose sur l'intérêt de conserver la diversité des modes d'engagement pour la fiabilité de fonctionnement de la société, plutôt que de rechercher un modèle unique, qui répondrait à lui seul à l'ensemble des besoins de la population et qui serait plus fragile.

Comme nous l'avons évoqué en début de thèse, il y a différentes formes d'engagement social pour répondre aux besoins individuels et collectifs de la société : l'entraide, le bénévolat, le volontariat, le salariat. Avant de poursuivre sur les spécificités de l'engagement non salarié chez les sapeurs-pompiers, nous allons définir les différentes formes d'engagement, telles que nous les entendons dans le cadre de nos travaux, ainsi que leur interdépendance. Nous retenons comme définition de l'activité salariée celle de l'activité qui permet de « tirer des revenus de la vente de son travail (et non la vente des produits de son travail) et de renoncer en échange d'une rémunération à tout droit de propriété sur le résultat de son effort, dont il est dit qu'il revient en totalité au détenteur du capital. Un deuxième trait important du salariat est que le salarié est théoriquement libre de refuser de travailler aux conditions demandées par le capitaliste comme celui-ci est libre de ne pas proposer d'emploi aux conditions demandées par le travailleur de sorte que, si la relation est inégale au sens où le travailleur ne peut survivre très longtemps sans travailler, elle se distingue néanmoins fortement du travail forcé ou de l'esclavage et incorpore de ce fait toujours une certaine part de soumission volontaire »[262]. L'activité salariée s'entend donc comme une activité consentie dont la motivation première est d'obtenir les moyens de sa propre subsistance et de celle des personnes que le travailleur souhaite (ou dont il a l'obligation

262 Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 2011, p. 39.

de) entretenir, le plus souvent son (sa) conjointe (e) et ses enfants. L'activité salariée est donc une activité qui s'établit dans le cadre d'une relation financière, à l'issue de laquelle les contractants ne sont plus redevables l'un de l'autre. Il s'agit d'une relation du type « solde de tout compte ». L'activité salariée relève des règles du droit du travail. Le droit du travail étant particulièrement étoffé, ce qui est permis ou non permis de faire dans le cadre d'une activité salariée est particulièrement encadré, que ce soit en termes de réalisation de son activité, ou en termes de cumul d'activités salariées.

En ce qui concerne les activités non salariées, nous en avons identifié trois formes : l'entraide, le bénévolat, le volontariat. Nous opérons une première distinction entre d'un côté l'entraide qui est exercée hors cadre institutionnel et à destination de la famille ou des proches et de l'autre côté le bénévolat et le volontariat qui sont exercés dans le cadre d'une structure et au service d'autrui et de la collectivité. Notre réflexion porte uniquement sur le bénévolat et le volontariat, qui correspondent aux deux formes d'engagement que l'on retrouve dans les structures hybrides, notamment chez les sapeurs-pompiers. Quand nous utiliserons le terme d'activité non salariée, nous parlerons aussi bien de bénévolat que de volontariat. C'est-à-dire de formes d'engagement au service d'autrui, qui s'exercent dans le cadre d'une structure : une association loi 1901 ou une administration, dont la motivation première n'est pas lucrative et qui sont exclues des règles du droit du travail. Ces deux formes d'engagement sont librement consenties. Le bénévolat et le volontariat se caractérisent également par le fait qu'ils s'exercent généralement à côté d'une activité salariée et, dans tous les cas, non à la place ou en complément d'une activité salariée. Par exemple, dans le SDIS étudié, pour limiter les ambiguïtés sur la nature de l'engagement, il n'est pas proposé d'engagement volontaire à un candidat qui est demandeur d'emploi. Le recrutement de sapeurs-pompiers volontaires cible des personnes ayant une certaine stabilité financière et géographique, donc majoritairement des personnes en CDI. Pour les sapeurs-pompiers volontaires engagés, des limites d'heures indemnisées sont fixées (800h /an). Par ailleurs, très peu de sapeurs-pompiers volontaires les atteignent. Léon Lemercier place l'activité non salariée sur une autre planète que celle du profit, où la solidarité remplace la concurrence, où les acteurs non-salariés entreprennent, inventent, innovent sans même penser à déposer un brevet, sans penser à s'enrichir financièrement. « Des citoyens sont rassemblés autour d'un projet au service de la cité, sans rien lui demander en retour, pour lui apporter un mieux-être, un mieux vivre, un mieux se distraire, un mieux s'épanouir, un mieux

se défendre, un mieux se développer, un moins de solitude, bref, un mieux faire la société[263] ». L'initiative bénévole selon lui naît à la fois de la non indifférence à une situation que la société a mis sur la route de citoyens et d'une réponse à un vide. La forme d'engagement apparaît comme une relation de don-contre don telle que la définit Marcel Mauss et se distingue de la relation travail-salaire. Pour Marcel Mauss, ce qui est échangé (les présents) dans une relation don-contre don est de toute autre nature que dans une relation travail-salaire. « Ces présents ne servent pas au même but que le commerce et l'échange dans les sociétés plus développées. Le but est avant tout moral, l'objet en est de produire un sentiment amical entre les deux personnes en jeu et si l'opération n'avait pas cet effet, tout était manqué [264]». Le don de temps ne peut en aucun cas être assimilé en une vente de temps, ce qui ne signifie pas qu'il n'y a pas de retour, juste que celui-ci ne se fait pas par retour de monnaie. Ce mode de relation ne signifie pas non plus qu'il n'y a pas de jeu d'acteurs et de stratégie. C'est juste que cette relation se joue sur un autre terrain avec d'autres règles que celle du droit du travail. Dans ce type de contractualisation, les personnes établissent une relation de don-contre don au sens « maussien », où il n'y a pas d'équilibre entre la valeur du don et celle du contre don. Il ne s'agit donc pas d'une relation pour « solde de tout compte », mais d'une relation qui lie les contractants dans une relation de reconnaissance mutuelle et qui s'inscrit dans la durée. Bénévolat et volontariat sont des formes d'engagement qui sont plus faciles à abandonner qu'une activité salariée, que ce soit en termes de droit du contrat ou de conséquences sur ses conditions de subsistance. Il n'y a pas, par exemple, de préavis pour cesser son activité bénévole ou volontaire. Il n'y a pas de perte financière pour un bénévole et la perte d'indemnité pour un volontaire est bien moindre que pour la perte d'un salaire. Le plus souvent c'est la dégradation du lien social qui entraîne les défections.

Au-delà du point commun entre les deux formes d'engagement non-salarié : une motivation première désintéressée financièrement, plusieurs éléments les distinguent. Le bénévolat se distingue déjà par un espace de liberté plus grand. La loi 1901 qui correspond au cadre d'exercice d'un engagement bénévole est très succincte et tient en 21 articles. Il n'y a pas de conditions légales pour exercer une activité bénévole, ni la plupart du temps de formation préalable ou obligatoire à acquérir pour exercer son activité bénévole. Le volume d'heures

263 Léon Lemercier, *« Le volontariat », reflet et perspectives de la vie économique*, 2004/3 (Tome XLIII), p. 105-114.
264 *Op. cit*., Marcel Mauss, p. 102.

consacré à l'activité bénévole n'est pas encadré. A l'inverse, le volontariat, même s'il est moins encadré que le salariat, s'inscrit dans un cadre juridique spécifique plus étoffé et plus contraignant que le bénévolat. Mais la différence majeure entre bénévolat et volontariat réside dans l'indemnisation. Certaines activités de sapeur-pompier volontaire sont indemnisées, comme les interventions et la formation, alors que les activités bénévoles ne le sont pas. Exception faite du cas des dirigeants associatifs, qui de manière très encadrée et limitée peuvent être rémunérés, le bénévole peut uniquement recevoir des indemnités pour couvrir les frais occasionnés pour le compte de son association, tels que des frais de déplacement. Pour le volontaire, même si l'indemnisation vient couvrir ce type de frais, elle va au-delà, et récompense un effort consenti. Elle est perçue par la plupart des volontaires comme le dédommagement des contraintes infligées à la vie familiale et personnelle et non comme la rétribution de leur activité de sapeur-pompier (leur force de travail). L'indemnité permet de s'offrir par la suite un bien, un loisir qui compensera cet effort consenti. [*L'indemnité, ça met du beurre dans les épinards / l'indemnité, ça récompense la famille / ce ne sont pas les vacations qui nous font vivre*] c'est une forme de reconnaissance de la société vis-à-vis des sapeurs-pompiers, au même titre que le don effectué lors de la tournée des calendriers[265]. Au vu du rapport de la majorité des sapeurs-pompiers vis-à-vis de l'indemnité et du fait qu'elle est largement en dessous du prix du marché du travail, moralement, elle ne peut pas s'assimiler à un salaire. Les sapeurs-pompiers sont dans un type de rapport spécifique, différent du salariat et du bénévolat, mais qui semble rester, bien qu'introduisant une compensation monétaire, dans le registre du don-contre don. Nous essayerons un peu plus loin de comprendre à quel moment, la bascule se fait entre la logique du don et la logique de la rémunération. Le volontariat se distingue également du bénévolat, parce qu'il offre, comme le salariat, une couverture sociale. En cas d'accident ou de maladie contractée à l'occasion du service, les sapeurs-pompiers bénéficient d'une prise en charge de leur frais médicaux et de leur perte de salaire. Par ailleurs, à partir de 20 années d'engagement, ils peuvent bénéficier, dès l'âge de 55 ans, d'une rente annuelle. Le montant de cette dernière augmente au franchissement des seuils de 25, 30, 35 ans de service et varie de l'ordre de 500 € à 1 900 € par an. Le volontariat en empruntant des caractéristiques à la fois au bénévolat : investissement désintéressé au service d'autrui et à la fois au salariat : une couverture sociale et une contrepartie financière à l'effort consenti, bien

265 L'argent collecté lors des tournées de calendrier, est enregistrée sous forme de don au bénéfice de l'amicale des centres de secours. Association loi 1901, cette dernière contribue à la protection sociale des sapeurs-pompiers par le biais d'assurances complémentaire à celle du SDIS, ainsi qu'à l'organisation d'activités à destination de ces membres tel un comité d'entreprise.

que non assimilable à un salaire, apparaît comme une forme d'engagement intermédiaire. Un engagement intermédiaire qui peut être perçu comme une forme moderne du bénévolat, une forme d'engagement qui couvre des besoins sociaux qui ne sont pas couverts par le salariat ou le bénévolat, une forme d'engagement transitoire dans un processus de salarisation d'une activité bénévole, ou comme une forme de désinstitutionalisation du travail, une nouvelle précarité. Cette limite floue entre activité volontaire et activité salariée, ainsi que le risque de dérives pernicieuses de recours au volontariat en lieu et place du recours au salariat est mise en lumière par l'article 2 de la loi relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif : « un organisme agréé ne peut conclure un contrat de volontariat si les missions confiées à la personne volontaire ont été précédemment exercées par un de ses salariés dont le contrat de travail a été rompu dans les 6 mois précédents la date d'effet du contrat de volontariat ». Maud Simonet[266] nous dresse une version moins idéaliste que Léon Lemercier de l'engagement bénévole. Elle nous expose d'autres motivations à l'engagement non salarié et nous parle de carrière des bénévoles. Elle nous présente l'engagement au travers d'activités non salariées comme étant, pour de nombreuses personnes, un moyen de se faire une première expérience, de se faire un réseau, un passage obligé pour accéder à l'emploi. Elle attire également notre attention sur l'instrumentalisation de l'engagement bénévole et nous met en garde contre les effets pervers de l'engagement non salarié qui pourrait conduire à une déprofessionnalisation et une désinstitutionalisation du travail et créer les conditions d'une nouvelle précarité.

On ne peut donc que se rendre à l'évidence. Les frontières entre les différents modes d'engagement, pour l'exercice d'une même activité, sont floues et les risques de dévoiement du bénévolat/volontariat sont bien réels. Les éléments qui justifient que l'on soit plutôt salarié, que bénévole ou volontaire, ne sont pas clairement établis. Les équilibres admis jusqu'à aujourd'hui sont remis en cause, notamment par certains sapeurs-pompiers qui déposent des recours devant la justice pour faire requalifier leur contrat volontaire en contrat de travail[267], ou encore par certains volontaires qui souhaitent voir leur indemnité augmenter tout en gardant leur statut de volontaire et pouvoir conserver leur emploi principal. Ces revendications sont loin de faire l'unanimité chez les sapeurs-pompiers. Une grande partie d'entre eux revendiquent

266 Maud Simonet, *Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit ?,* La Dispute, 2010.

267 A la suite de Rudy Matzac en Belgique, trois sapeurs-pompiers volontaires français exerçant dans les départements du Rhône et l'Ain réclament le statut de travailleur devant le tribunal administratif de Lyon (Voir article du journal de Saône et Loire du dimanche 24 octobre 2019, p8.). Leur requête a été rejetée par décision du tribunal administratif de Lyon : TA de Lyon, 27 février 2020, M.X et autres, N°s 1807900 et 1808159.

encore haut et fort leur désintéressement financier. Ces conflits de points de vue sur la nature de l'engagement et les différentes manières de les trancher comportent des enjeux de survie du modèle hybride. Par ailleurs, quelles que soit les perceptions des uns ou des autres, elles mettent également en évidence les interactions qui existent entre les modèles d'engagement salarié et non salarié. Par exemple Léon Lemercier[268] nous décrit également un processus d'évolution de l'activité non salariée vers une structuration qui nécessite des présences permanentes et qui peu à peu crée de l'emploi, là où il n'y avait rien. On voit en cela une première forme d'interaction entre mode d'engagement salarié et non salarié. Dans un autre registre, George Friedmann[269] met lui aussi en évidence l'interaction qui existe entre les activités salariées et non salariées, en soulignant que les travailleurs cherchent à reconquérir dans leur temps libre ce dont ils ont été privés dans le travail. C'est notamment ce que l'on retrouve chez beaucoup de sapeurs-pompiers volontaires, qui viennent rechercher un épanouissement personnel, une reconnaissance sociale qu'ils ne trouvent pas ou pas assez dans leur activité salariée. Les conditions du travail salarié ont également une influence forte sur les possibilités de tenir un engagement non salarié à côté. L'éloignement domicile travail, la remise en cause du repos dominical, la flexibilité des horaires … viennent directement impacter les possibilités et les modalités d'exercice d'un engagement non salarié. Comme nous l'avons déjà évoqué en partie II, si l'une ou plusieurs des trois sphères du sapeur-pompier est trop rigide (travail / famille / pompier), le sapeur-pompier est contraint de sacrifier l'une d'elle et la plupart du temps, il s'agit de son activité de bénévole-volontaire.

Selon les différentes approches, les activités non salariées sont soit présentées comme relevant de dynamiques positives : un engagement, une liberté fondamentale, qui vient combler un vide ou les incomplétudes des activités salariées, ou encore une source de création d'emploi ; soit comme relevant de dynamiques négatives : une étape forcée par laquelle on doit passer pour accéder à l'emploi, un moyen de disposer de main d'œuvre à bas prix … Il semble donc nécessaire aujourd'hui, afin d'éviter les dérives, de mieux définir les contours des différents modes d'engagement et de définir les activités qui peuvent être exercées par des bénévoles, des volontaires et des salariés ainsi que leurs conditions d'exercice. Plusieurs critères semblent entrer en jeux pour définir les frontières entre engagement bénévole, volontaire et salarié :

268 *Op. cit*., Léon Lemercier, p. 105-114.
269 Georges Friedman, *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, Edition de l'université de Bruxelles, 1956.

- Le degré de liberté dans le choix de l'engagement (très grande pour le bénévolat et le volontariat, moindre pour le salariat).
- La finalité de l'organisation au sein de laquelle se déroule l'activité (organisation exclusivement à but non lucratif pour le bénévolat et le volontariat).
- L'absence ou la présence d'échange monétaire.
- Le type de relation vis-à-vis de la rémunération : relation pour « solde de tout compte » (activité salariée) ou don/contre-don (contre don indemnisé pour le volontariat) / contre don non monétaire pour le bénévolat).
- Le niveau de protection et de prestations sociales : couverture sociale globale et retraite pour les activités salariées/couverture sociale pour les accidents et maladies contractés en service, puis rente pour le volontariat / absence de couverture sociale spécifique et absence de rente pour le bénévolat.
- Le niveau de contrainte occasionné par l'activité (nombre d'heures d'activité exercé / volume de formation obligatoire pour exercer / contrainte de réponse aux sollicitations de l'organisation).

3.2 L'engagement volontaire chez les sapeurs-pompiers

La loi de 2011 relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires et à son cadre juridique stipule que l'engagement de sapeur-pompier volontaire repose sur le bénévolat et le volontariat et qu'il n'est pas exercé à titre professionnel mais dans des conditions qui lui sont propres. Le code du travail comme le statut de la fonction publique ne lui sont pas applicables (sauf dispositions contraires, comme c'est le cas pour les règles d'hygiène et de sécurité qui sont les mêmes que pour les sapeurs-pompiers salariés). La charte nationale des sapeurs-pompiers volontaires rappelle qu'ils sont des acteurs indispensables dans la sécurité nationale, qu'ils ont un rôle essentiel dans la sécurité civile et qu'ils constituent les principaux acteurs de la communauté des sapeurs-pompiers. Les sapeurs-pompiers volontaires prennent librement l'engagement de se mettre au service de la société. L'activité de sapeurs-pompiers est particulièrement encadrée d'un point de vue juridique. L'arsenal réglementaire contribue à distinguer l'engagement citoyen des sapeurs-pompiers volontaires des autres engagements citoyens, en lui conférant un véritable statut et en lui accordant une attention particulière. On retrouve à la fois dans ces textes des conditions à remplir et des exigences importantes à assumer par les sapeurs-pompiers volontaires (en intervention les mêmes que pour les salariés) et un certain nombre de droits, notamment celui à être indemnisé, à bénéficier d'un régime de

protection sociale spécifique pour les accidents ou maladies contractées en service, à bénéficier d'un système d'allocations de fin d'activité … Le cadre réglementaire accorde également une place particulière aux sapeurs-pompiers volontaires au sein de l'organisation des SDIS à travers la mise en place d'instances consultatives pour les représenter. Le cadre juridico-administratif, ainsi créé, place le volontariat des sapeurs-pompiers entre l'activité salariée (publique ou privée), où le lien de subordination à l'organisation est fort et contraignant et l'activité bénévole (type loi 1901) qui reste un espace de liberté et d'autonomie très important. Entre ces deux modèles d'organisation, le volontariat peine à se faire connaître du plus grand nombre. Par ailleurs, les sapeurs-pompiers volontaires eux même n'aspirent pas tous au même positionnement. Les uns tendent à vouloir s'approcher du modèle du salariat plus cadré, plus rassurant et plus valorisant, les autres à s'approcher du modèle de l'association, plus souple, plus émancipateur, plus responsabilisant. Le volontariat, chez les sapeurs-pompiers volontaires français est une forme d'engagement à part entière. C'est par ailleurs, le seul service public régalien qui est exercé très majoritairement par des volontaires. Il s'agit d'un engagement dont la motivation initiale est pécuniairement désintéressée, ce qui le distingue du salariat ; et d'un engagement au sein même d'une institution : le SDIS, avec un cadre juridique qui lui est propre, ce qui le distingue du bénévolat. Pour autant, le bénévolat n'est pas absent de l'engagement de sapeur-pompier, puisque toutes les activités réalisées ne sont pas indemnisées. Une part du temps passé au service de l'activité de sapeur-pompier l'est bénévolement. Aussi, nous traiterons un peu plus loin de cette part de bénévolat, notamment celle exercée au titre des amicales et unions départementales.

« Les sapeurs-pompiers volontaires font partie intégrante du monde des sapeurs-pompiers et sont à l'origine de l'organisation des services d'incendie. N'en déplaise aux sapeurs-pompiers professionnels, ils étaient là les premiers et constituent encore aujourd'hui le contingent le plus fort des soldats du feu »[270]. Représentant 80 % de la ressource totale des sapeurs-pompiers français et effectuant 68 % des heures d'interventions, les volontaires ne peuvent être considérés comme une ressource d'appoint, une simple « cerise sur le gâteau », comme cela est souvent le cas dans les représentations des différentes parties prenantes. En milieu rural, c'est-à-dire sur la majeure partie du territoire, les effectifs de sapeurs-pompiers sont constitués à cent pour cent de sapeurs-pompiers volontaires. Les sapeurs-pompiers volontaires revendiquent et cherchent

270 Lieutenant-colonel Marc Genoves, *Je suis SPV*, Papyrus, 2006, p. 13.

de plus en plus ce rôle d'acteur à part entière. De moins en moins de sapeurs-pompiers se réfugient derrière la formule [*on n'est que des volontaires*], lorsqu'ils se trouvent en difficulté lors d'une action de formation, ou estiment le niveau trop élevé pour eux. Pour une part importante de l'effectif, la reconnaissance de leur engagement passe par la parité avec leurs homologues salariés. Nous n'avons pas rencontré de sapeur-pompier volontaire qui souhaite être considéré comme des demi-pompiers ou sous-pompiers. Cela ne signifie pas pour autant qu'une partie de la ressource ou des recrues potentielles ne se satisferait pas d'un rôle complémentaire, demandant un investissement moindre, ou correspondant à une exposition moins forte émotionnellement. C'est sans doute ce type de revendication qui se cache derrière la formule [*on est que des volontaires*]. Du point de vue de la loi, il y a bien parité entre sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés. La place d'acteur à part entière des sapeurs-pompiers volontaires est également implicitement revendiquée par les citoyens, qui réclament plus de sécurité et qui ne voient derrière l'uniforme que des sapeurs-pompiers et non pas différents statuts juridiques. Le juge nous rappelle cette parité juridique avec le principe du grade égal / responsabilité égale.

La parité existe également dans la prise de risque en situation opérationnelle. L'activité de sapeur-pompier, que ce soit pour les salariés ou pour les volontaires est une activité dangereuse. Même si toutes les missions ne sont pas spectaculaires, le contexte de l'urgence, de l'immédiateté et du temps limité dont les sapeurs-pompiers disposent pour décider et agir, fait que leur activité est à risque. De plus, les contextes dans lesquels ils interviennent sont très changeants : un simple départ pour malaise peut vite se transformer en arrêt cardiaque à l'arrivée des premiers secours, un simple feu de cheminée se transformer en feu d'habitation … ce qui rajoute à la pression de l'intervention. La nature de l'activité du sapeur-pompier volontaire fait de cet engagement citoyen, un engagement différent que celui dans la vie associative. Le sapeur-pompier volontaire prend des risques pour sa vie[271] et pour sa santé, plus important que dans la plupart des engagements associatifs. Sollicité de jour comme de nuit, sur des moments de repos ou de loisirs, le sapeur-pompier est confronté à des rythmes irréguliers, perturbateurs de son rythme biologique. Le sapeur-pompier est également confronté à des émotions fortes, qui ne sont pas toujours faciles à vivre et qui sont consommatrices d'énergie interne. C'est de par la nature même de son activité que le sapeur-pompier volontaire semble

271 Un sapeur-pompier meurt en moyenne chaque mois en France.

tirer une bonne partie de son image de marque, une image portée au-dessus de tous les autres engagements citoyens, qui ne déméritent pas pour autant.

Ni bénévoles, ni salariés, les sapeurs-pompiers volontaire constituent une ressource humaine atypique, précieuse, instable, complexe et menacée. Contrairement aux bénévoles, ils n'exercent pas leur activité dans les interstices laissés vacants par le marché et par l'Etat, ni en prolongement de l'action de l'Etat à travers des actions faisant l'objet de politiques contractuelles, ni dans un esprit de conflit qui l'oppose aux pouvoirs organisés. Ils exercent leur activité au sein d'une institution, le SDIS, ils en sont une partie intégrante. Contrairement à bon nombre d'associations, l'activité de sapeur-pompier volontaire ne comble pas un vide, puisque leur action est reconnue institutionnellement. Les sapeurs-pompiers volontaires contribuent pleinement à la réalisation d'un service public et à atteindre un niveau de qualité et d'efficacité que l'on ne semble pas pouvoir atteindre uniquement avec de la ressource salariée. L'existence du volontariat ne s'explique pas seulement par le manque de ressource financière pour salarier tout le monde, mais également et surtout par la spécificité de la réponse de sécurité civile à produire. Il apporte une souplesse et une réactivité à l'organisation que le bénévolat ou le salariat n'arrive pas produire seul. Les sapeurs-pompiers volontaires ont une place spécifique dans la société, aux interstices entre activités marchandes, administratives et bénévoles. «Alors que l'acteur social entrant dans une entreprise ou une administration se voit imposer des règles du jeu qui sont indépendantes de sa volonté, le sujet qui s'engage dans une association le fait par adhésion volontaire »[272]. Situé quelque part entre ces deux modèles, les sapeurs-pompiers ont à la fois une obligation de se soumettre aux règles imposées par l'institution SDIS, notamment lorsque celles-ci concernent la bonne réalisation des interventions et une liberté assez importante de ne pas toujours accepter de s'y conformer, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des procédures administratives jugées inutiles ou contre productives. Le volontariat se trouve à l'interstice de deux systèmes et de deux modes d'organisation, celui de l'institution plutôt rigide dont l'objet est la production d'un service public et celui de l'association plutôt souple où le lien social préexiste à la production de biens et de services. « La première différenciation organisationnelle entre l'association et l'entreprise concerne justement la production de bien et de service. Pour le dire de façon simplifiée, dans le cas de

272 JL. Laville, R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Ed Desclée de Brower, 1997, p. 37.

l'association le bien ou le service est généré par le lien social, à l'inverse de l'entreprise dans laquelle c'est le bien ou le service qui engendre du lien social »[273].

Rien n'oblige un sapeur-pompier volontaire à s'engager, en dehors de la satisfaction de ses propres motivations. Si les conditions de l'engagement ne donnent pas satisfaction et deviennent insoutenables pour le sapeur-pompier volontaire, il peut stopper son engagement à la seconde, sans conséquences. Du moins sans conséquences pour lui, qui soient comparables avec les conséquences d'une démission d'un emploi salarié. Le manager de la ressource volontaire est donc dans l'obligation de motiver ses troupes, sans pouvoir avoir recours au levier de la rémunération. Un simple copier / coller de l'organisation et des pratiques de management de la ressource salariée ne suffit pas.

Pour illustrer cette différence fondamentale entre le salarié et le volontaire, on peut dire qu'un salarié est payé pour entrer dans des « cases » prédéfinies par son employeur, alors que pour le sapeur-pompier volontaire, c'est l'organisation qui doit adapter les « cases » à ses contraintes avérées. Sans cette souplesse de l'organisation, de nombreux engagements de sapeurs-pompiers volontaires ne sont pas possibles. Si l'on considère que l'argent et le besoin de sécurité ne sont pas les moteurs de l'engagement du sapeur-pompier volontaire, il faut donc s'intéresser aux contreparties qui poussent le volontaire à agir, à s'engager et à rester sapeur-pompier. Cette contrepartie semble essentiellement être de l'ordre de la reconnaissance et de la réalisation de soi. L'engagement volontaire n'est pas un engagement gratuit, ni purement altruiste, il permet aux acteurs de poursuivre leurs objectifs. Le volontariat est une sorte d'altruisme stratégique, au sens où l'action conduite ne se fait pas dans la discrétion, mais s'affiche avec fierté. Les sapeurs-pompiers et encore plus particulièrement les sapeurs-pompiers volontaires, ont un besoin très important de reconnaissance. La première reconnaissance qui est accordée au sapeur-pompier est celle de la population. Tout sapeur-pompier est regardé comme quelqu'un d'exceptionnel, de hors norme, à qui l'on attribue des qualités qui dépassent la réalité. Si l'on considère la reconnaissance comme étant le salaire du sapeur-pompier volontaire, on peut dire que la population paie bien. Un autre type de reconnaissance accordée aux sapeurs-pompiers est la reconnaissance de l'institution. Cette reconnaissance, qui passe essentiellement à travers

273 *Ibid*., p. 75.

l'accès au grade et la remise de médaille, est beaucoup plus encadrée. Dans la vie des centres, ces deux aspects ont une grande importance et peuvent être source de tension. Par exemple, le nombre de grades étant limité, l'institution doit choisir un méritant parmi des acteurs qui peuvent être tous considérés de par leur engagement comme méritants. La médaille est normalement attribuée aux agents ayant les conditions d'ancienneté requises et qui ont constamment fait preuve de dévouement dans l'exercice de leur fonction. Cependant, le besoin de reconnaissance étant tellement important aux yeux des volontaires que les médailles, sauf accident de parcours manifeste, sont attribuées à tous les agents sur le seul critère de l'ancienneté. Les sapeurs-pompiers bénéficient également souvent de la part des élus locaux de faveurs telles que l'entrée gratuite à certains équipements municipaux, comme la piscine, la priorité pour l'accès à une salle des fêtes pour les activités de l'amicale, voire à un logement, ou encore à un prêt de matériel. On peut penser que la dangerosité et la pénibilité de leurs missions expliquent ce besoin important de reconnaissance, à travers des contre dons symboliques. Ces offrandes entretiennent la motivation des volontaires et garantissent à la population la bienveillance des sapeurs-pompiers.

L'engagement de sapeur-pompier volontaire n'est pas un engagement à la légère et requiert quelques conditions de réalisation pour qu'il soit tenable. D'une part, il requiert une disponibilité particulièrement flexible, qui va au-delà de ce que permet le droit du travail pour un sapeur-pompier salarié et d'autre part il nécessite, à rôle égal, un niveau minimum de compétence opérationnelle identique à celui d'un sapeur-pompier salarié. Pour que cet engagement soit tenable, il faut, au-delà de la passion que le sapeur-pompier volontaire a vis-à-vis de son activité, qu'il ait suffisamment de souplesse dans son organisation professionnelle, familiale, et son engagement, pour que ces trois mondes soient conciliables. L'engagement de sapeur-pompier volontaire constitue donc un type d'engagement bien spécifique. Par rapport aux autres types d'engagement volontaire, celui de sapeur-pompier est encore pensé pour s'inscrire dans la durée … au moins 10 ans comme en atteste le premier niveau de médaille d'honneur d'ancienneté (celui-ci vient juste d'être abaissé à dix ans, il fallait auparavant 20 ans d'ancienneté). Au vu des éléments présentés, l'engagement de sapeur-pompier volontaire ne peut donc pas être considéré comme un engagement d'appoint. Si la question de son statut juridique peut être discutée, voire requalifiée en activité salariée, la nécessité de disposer en nombre de sapeurs-pompiers à temps partiel, disposant des mêmes qualités de disponibilité, de

flexibilité et de capacité à concilier les différents temps de vie (activité salariée principale, famille, engagement sapeur-pompier), semble elle bien correspondre à un besoin indispensable pour garantir un même niveau de sécurité civile.

3.3 Le bénévolat chez les sapeurs-pompiers

Même si l'on parle de sapeurs-pompiers volontaires, comme cela est rappelé par la loi de 2011, il y a une part non négligeable de bénévolat dans l'engagement. Toutes les activités réalisées pour le service d'incendie et de secours ne sont pas indemnisées. Seules l'intervention et la formation le sont systématiquement. Cette part de bénévolat est très variable selon les centres d'incendies et de secours. Elle est beaucoup plus importante, quand elle n'est pas totale, dans les centres qui sont restés communaux. Au corps départemental, généralement la part de bénévolat est décroissante en allant des plus petits centres 100 % volontaires, vers les centres mixtes plus importants. Le rapport bénévolat/ volontariat est très nettement influencé par l'activité opérationnelle. Mécaniquement, les centres ayant une forte sollicitation opérationnelle ont des sapeurs-pompiers plus sollicités donc plus fortement indemnisés, alors que les activités pour formation sont à peu près identiques. Les activités dites fonctionnelles ne sont pas systématiquement indemnisée et constitue une part minime de l'indemnisation des volontaires. Le rapport bénévolat/volontariat varie également avec le rapport qu'entretiennent les individus à leur activité et en fonction de ce que le management autorise. Pour une même tâche fonctionnelle, certains sapeurs-pompiers volontaires vont demander à être indemnisés, alors que d'autres ne le souhaiteront pas. Par exemple, pour conduire un véhicule au contrôle technique ou participer à une cérémonie commémorative, certains se portent volontaires uniquement lorsque ces activités sont indemnisées, alors que d'autres estiment qu'il n'est pas normal de se faire indemniser pour ce genre d'activités, que cela fait partie de leur devoir. Mais le rapport bénévolat/volontariat dépend aussi beaucoup de l'investissement des sapeurs-pompiers dans la vie associative qui existe au sein de la caserne. Il n'existe pas une caserne sans amicale, c'est-à-dire une association loi 1901 à vocation sociale. A l'origine, créées pour assurer une protection sociale des sapeurs-pompiers, elles organisent également des activités diverses pour renforcer le lien social entre les sapeurs-pompiers du centre, mais également pour renforcer les liens entre les sapeurs-pompiers et la population. Par le biais des amicales, les

sapeurs-pompiers sont fédérés au niveau des unions départementales, puis de la fédération nationale, dont l'objectif est la défense des droits et intérêts des sapeurs-pompiers. Il ne s'agit pas ici de développer une analyse du fonctionnement des amicales, mais de mesurer combien ce double engagement sapeur-pompier volontaire/amicaliste-bénévole vient peser sur l'engagement de sapeur-pompier volontaire. En effet, si les amicales existent pour fournir une prestation sociale, sous forme de contre don à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires, en fonction du volume d'activités qu'elles organisent, elles peuvent accroître fortement la sollicitation des sapeurs-pompiers volontaires. En plus du temps à donner à l'activité opérationnelle, s'ajoute un temps plus ou moins important à donner à l'amicale. Cette activité d'amicaliste peut selon les aspirations des sapeurs-pompiers volontaires, être perçue comme un atout ou comme une contrainte. Cette contrainte pouvant aller jusqu'à constituer un obstacle à l'engagement. Un candidat partant pour un engagement de sapeur-pompier volontaire peut être réticent à assumer l'engagement de bénévole qui va avec. Culturellement il est aujourd'hui quasi impensable dans la plus part des centres secours du SDIS étudié de pouvoir être sapeur-pompier sans être amicaliste [*Si tu es pompier, tu es amicaliste, tu portes les calendriers et c'est comme ça !*]. Le sapeur-pompier volontaire contracte en fait, un double engagement, celui de volontaire et celui de bénévole. Mais l'engagement bénévole est également de plus en plus souvent sollicité pour encadrer des sections de jeunes sapeurs-pompiers, créées au sein des amicales. Il s'agit, à l'identique d'une activité sportive ou culturelle exercée en club sur le temps libre, de proposer une formation de sapeur-pompier étalée sur 4 années, à des jeunes âgés de 11 à 18 ans. Au-delà des enjeux éducatifs globaux, cette formation les prépare à devenir sapeurs-pompiers volontaires ou à obtenir le précieux concours de SPP, sésame d'entrée en tant que sapeur-pompier salarié. Si par ailleurs le sapeur-pompier fait le choix de s'investir dans l'activité fédérale, il peut également endosser un engagement de militant, celui de la défense des intérêts des sapeurs-pompiers, en participant à différentes commissions réflexives ou en participant aux instances représentatives du SDIS. En fonction de l'activité opérationnelle des centres, de leur histoire et des sources de motivation des sapeurs-pompiers volontaires, le fonctionnement des amicales diffère de manière importante. On trouve des amicales qui se contentent de cotiser à l'union départementale pour assurer une couverture sociale supplémentaire à celle du service départemental et de réaliser le traditionnel banquet de la Sainte Barbe. Mais il y a également des amicales très actives qui organisent le bal des sapeurs-pompiers du 14 juillet, ainsi que diverses autres manifestations de type loto, soirée dansante, gala de jeunes sapeurs-pompiers … afin de se garantir un niveau de ressources plus important

et de proposer d'autres prestations à ses amicalistes : arbres de noël, voyages à prix réduits, mise à disposition d'appartements de vacances … Dans ce cas, le temps à passer au service de l'amicale devient plus important et s'ajoute au temps passé pour la partie opérationnelle, pouvant aller lorsqu'il est subi, jusqu'à la démotivation de certains sapeurs-pompiers volontaires. Très souvent les sapeurs-pompiers ne sont pas informés de cet aspect de l'engagement, qui d'ailleurs est le plus souvent non négociable et le découvrent une fois leur contrat signé. A titre d'exemple, le temps obligatoire pour porter le traditionnel calendrier des sapeurs-pompiers, quasi exclusive source de revenus de l'amicale, peut facilement occuper une dizaine de soirées chaque fin d'année. A l'instar de ce qui est observé dans le milieu associatif en général, les aspirations nouvelles des candidats à l'engagement ne sont pas prises en compte. On devient sapeur-pompier d'abord pour monter dans les camions et non pas pour faire vivre l'amicale, encadrer les jeunes sapeurs-pompiers ou pour combattre aux côtés de la fédération. « Ne devient-on pas aujourd'hui militant dans et par l'action, celle de s'engager, alors qu'hier on était militant à partir d'une adhésion préalable, idéologique, syndicale ou politique ? »[274]. L'absence de prise en compte de cela dans les parcours d'intégration, amène le réseau fédéral à être perçu comme une fin en soi et non comme un moyen de défense des intérêts des sapeurs-pompiers.

Les évolutions de la société et de l'activité de sapeur-pompier viennent particulièrement bouleverser ce rapport au bénévolat dans l'engagement de sapeur-pompier, qu'il soit salarié ou volontaire. D'une part, les sapeurs-pompiers ont de moins en moins besoin des amicales pour accéder à des droits sociaux (le service leur en attribue déjà pour leur activité de sapeur-pompier) ou des loisirs ou pour se créer un réseau d'amis. D'autre part, l'explosion de la sollicitation opérationnelle et des formations à suivre vient très nettement amoindrir la disponibilité pour s'investir dans l'amicale de son centre. Là aussi, ce rapport est plus ou moins marqué selon le type des centres de secours et leur sollicitation opérationnelle. L'avenir des amicales et du réseau fédéral dans leurs modalités actuelles semble arriver lui aussi à ses limites. La vie associative au sein des casernes, lorsque l'activité opérationnelle était faible, était surtout un moyen de se rencontrer, d'apprendre à se connaître, d'apporter un soutien aux familles modestes, à faire corps. Les évolutions de la société et la structuration de l'engagement de sapeur-pompier, avec l'apparition du volontariat et du salariat, ont très nettement modifié ce

274 J. Ion, S. Franguiadakis, P. Viot, *Militer aujourd'hui*, Ed Autrement, 2005, p. 4.

rapport. Les amicales n'apparaissent plus indispensables aux yeux des nouveaux engagés pour s'épanouir dans leur activité de sapeur-pompier. Elles sont même de plus en plus perçues comme une contrainte inutile ou un frein à l'engagement.

3.4 Une indemnisation qui pose problème et qui divise

L'indemnisation est l'élément emblématique qui caractérise le volontariat et qui le démarque du bénévolat. L'indemnisation laisse place à de nombreux commentaires sur le dévoiement de l'engagement citoyen. Dévoiement pour certains de la noblesse de l'engagement désintéressé, et pour d'autres, dévoiement pour bénéficier d'une main d'œuvre pas chère en lieu et place des salariés. Le droit à indemnisation a été posé avec la loi de 1996 sur le développement du volontariat, comme une mesure visant à encourager les engagements. L'ouverture de ce droit peut paraître paradoxale avec le caractère désintéressé initial de l'engagement de sapeur-pompier volontaire, réaffirmé récemment par la loi du 20 juillet 2011. L'indemnisation vient perturber le positionnement de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires sur une échelle qui oscille entre l'activité bénévole type loi 1901 et l'activité salariée. L'indemnisation, dès qu'elle devient un peu plus conséquente, tend à instaurer un rapport d'intérimaire ou de fonctionnaire à temps partiel, entre le sapeur-pompier volontaire et l'institution. L'indemnisation change également le rapport entre les sapeurs-pompiers et la population.

*[*Habitant : *Vous êtes bénévoles, mais vous touchez un petit quelque chose quand même ?*

Pompier volontaire : *Oui, on perçoit des vacations, mais ça n'a rien avoir avec un salaire, on ne peut pas en vivre*

Habitant : *Ça met tout de même un peu de beurre dans les épinards ?]*

Ces échanges qui sont assez fréquents lors des tournées de calendriers, montrent comment l'indemnisation sème la confusion sur les motivations des sapeurs-pompiers volontaires. Cette indemnisation, même si au regard de son montant vis-à-vis de l'engagement consenti ne peut être assimilée à un salaire, elle vient instrumentaliser un peu plus le volontariat et modifier le

rapport de don-contre don existant préalablement. L'indemnisation vient également diviser les sapeurs-pompiers volontaires entre eux. Certains y voient un complément de salaire et souhaiteraient se rapprocher d'une activité de type intérimaire, alors que d'autres revendiquent le coté totalement désintéressé de leur engagement.

[Officier professionnel lors d'une rencontre entre représentant du SDIS et pompiers d'un centre rural 100 % volontaire : *Est-ce que cela vous choque que l'on puisse dire que la vacation fait partie des motivations de l'engagement volontaire ?*

De manière spontanée, les volontaires du fond de la salle se lèvent et protestent vivement : *Bien sûr que cela nous choque, on est un petit centre, on touche trois fois rien et on s'en fout des vacations, nous on est là pour décaler !!! Vous pouvez supprimer les vacations, ce n'est pas ce qui nous fait avancer … S'il n'y avait pas les vacations on ferait exactement la même chose !!! Nous ce que l'on veut c'est du bon matos.*]

Habituellement, lors des visites de représentants de la direction dans les casernes volontaires, pour venir entendre les préoccupations des sapeurs-pompiers, la question de l'indemnisation n'est que très rarement abordée. Leurs préoccupations tournent principalement autour du recrutement, de la formation, de l'activité opérationnelle et pour les cadres, autour de la lourdeur de l'administratif et du casse-tête du management d'un centre volontaire. C'est-à-dire sur des questions liées aux contraintes de la profession et à la volonté de faire tourner les casernes, faire partir les camions correctement. Les seules exceptions sont les centres mixtes, où l'indemnisation est plus forte compte tenu de leur système d'organisation basé sur la garde qui est mieux indemnisée que l'astreinte des centres volontaires et où le nombre d'interventions est plus important. Lors de la mise en place d'un dossier départemental intitulé « harmonisation et indemnisation de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires » visant à la maîtrise du budget et à apporter un peu d'équité entre les centres et mettre fin aux différences de traitement héritées de l'époque communale ; des protestations ont eu lieu dans les centres mixtes qui ont vu leurs indemnisations diminuer. Mais au-delà de la baisse de leur montant d'indemnités, en touchant à l'indemnisation, l'institution a touché à leur reconnaissance et à leur amour-propre. Certains ont clairement exprimé que leur mécontentement était symbolique, car en diminuant leur indemnité, on méprisait leur engagement.

[Sapeur-pompier volontaire en centre mixte : *On nous demande bien plus qu'avant et on vient faire des économies sur nos vacations, c'est se foutre de notre gueule. C'est méprisant ! Ce n'est pas l'argent qui nous fait réagir, c'est la façon de faire.*]

Si pour la majeure partie des nouveaux engagés, la question de l'indemnité ne se pose pas au début de leur engagement, elle s'impose à eux lorsqu'ils découvrent leur première fiche d'indemnisation. Plus la part de l'indemnisation est élevée, plus elle crée un rapport de dépendance financière du sapeur-pompier volontaire à son activité. La loi de 1996 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers, avec l'ouverture d'un droit à indemnisation, dont le but était d'encourager le volontariat, pose problème pour le développement et la pérennité de celui-ci. L'introduction de l'indemnisation a insufflé l'apparition d'un engagement de type intérimaire ou d'heures supplémentaires non taxées. L'explosion du nombre d'interventions entre 1996 et 2020 est venue perturber les effets souhaités par loi. Pour exemple, dans l'un des centres mixtes du SDIS étudié, le nombre d'interventions sur les dix dernières années a augmenté de 81,5 % en passant de 2072 interventions en 2007, à 3 760 en 2017. En 1967, pour ce même centre, le nombre d'interventions était de 192. Mécaniquement le niveau d'indemnisations individuelles pour tout sapeur-pompier qui remplit ses engagements minimum de disponibilité a augmenté. Il y a même une mécanique de perversion des sapeurs-pompiers passionnés et désintéressés dans la manière d'indemniser le volontariat. Le passionné qui est au départ désintéressé et qui se rend très souvent disponible se verra être parmi les plus indemnisés et risque de devenir dépendant d'un complément de salaire qui s'est imposé à lui. Ici l'institution se comporte comme un « dealer », en donnant quelque chose au volontaire dont il n'avait pas manifesté le besoin et dont il deviendra dépendant. L'introduction de l'indemnisation a impacté le rapport qu'entretiennent, au moins une partie des sapeurs-pompiers, à leur engagement et de fait, le rapport des sapeurs-pompiers à la population. Lorsque la population a connaissance que le sapeur-pompier est indemnisé et bénéficie d'une protection sociale, elle est de moins en moins disposée à faire un don financier contre un calendrier, de surcroît lorsqu'elle subit de plein fouet les effets de la crise économique. Mais le rapport le plus impacté par l'indemnisation est le rapport qu'il y a entre les sapeurs-pompiers volontaires et l'organisation, qui petit à petit bascule vers un rapport de type syndicat/patron. L'organisation devient dépendante d'un niveau d'indemnité souhaité par les sapeurs-pompiers volontaires pour réaliser certaines tâches, alors qu'auparavant ces

derniers avaient besoin de l'organisation pour pouvoir exercer leur activité volontaire. Le rapport de force s'est inversé. Même si aujourd'hui il semble difficile de revenir sur un minimum d'indemnisation, ce curseur est à manier avec précaution par l'institution, si l'objectif est de préserver un rapport de don-contre don entre les sapeurs-pompiers volontaires, les SDIS et la population. L'indemnisation ne doit pas devenir autre chose qu'une forme de reconnaissance, si l'institution veut préserver le volontariat comme engagement citoyen. En fonction du positionnement du curseur de l'indemnisation, les SDIS vont sélectionner et fidéliser des profils différents de sapeurs-pompiers volontaires.

Le rapport entre les sapeurs-pompiers volontaires et l'indemnisation est aujourd'hui ambigu. En ayant élevé le curseur de l'indemnisation, l'institution a créé un nouveau groupe de sapeurs-pompiers en France, que l'on peut assimiler à des sapeurs-pompiers mercenaires, appelés dans la profession les « prolontaires ». C'est-à-dire, comme nous le définit Romain Pudal, des sapeurs-pompiers motivés par l'indemnité, qui montent beaucoup de garde et qui ont développé des compétences et une expérience professionnelle élevées, qui n'ont rien à envier à un sapeur-pompier salarié. On les retrouve généralement dans les grands centres qui fonctionnent à la garde postée. A la différence du « vacosore », lui aussi motivé par l'indemnité, le « prolontaire » a un niveau de compétence élevé. En élevant le curseur de l'indemnisation, l'institution tue petit à petit le volontariat traditionnel, engagement citoyen initialement désintéressé pécuniairement et le transforme en un engagement marchand classique. La structuration du volontariat en encourageant un volontariat de qualité, au sens du développement de la compétence et de la fiabilisation de la réponse opérationnelle, tout en augmentant le niveau d'indemnisation à créer les conditions d'une forme d'« ubérisation » de celui-ci. « L'uber-pompier » serait un sapeur-pompier libéral, mobilisé à la demande d'une société de secours, entièrement libre d'accepter ou non la mission et rémunéré en conséquence. Pour être mobilisé, il devrait remplir un certain nombre de conditions de qualification. « L'uber-pompier » ressemble étrangement aux sapeurs-pompiers volontaires contemporains à une nuance près, c'est qu'ils seraient micro-entrepreneurs rémunérés et non plus indemnisés.

Si l'on constate que l'indemnisation joue un rôle important sur la motivation des sapeurs-pompiers et qu'une petite partie d'entre eux sont motivés par la rémunération qu'ils peuvent en tirer, on ne peut pas pour autant qualifier l'ensemble des sapeurs-pompiers de travailleurs

précaires. L'ensemble des sapeurs-pompiers volontaires ont bien conscience des avantages financiers que leur engagement procure à l'Etat et des dérives de certains départements qui recourent massivement à des sapeurs-pompiers volontaires en lieu et place de salariés. Dans ces départements, les sapeurs-pompiers volontaires arrivent à monter plus de gardes que des sapeurs-pompiers salariés. Pour autant la majeure partie des sapeurs-pompiers volontaires ne s'auto-qualifient pas de travailleurs précaires et pour eux, ce qualificatif est une insulte à leur liberté d'engagement. Les sapeurs-pompiers volontaires deviennent des travailleurs précaires quand l'organisation en crée les conditions. Si l'on admet que les « prolontaires » sont des travailleurs précaires, il ne faut pas pour autant généraliser avec ceux qui en représentent le plus grand nombre et qui sont sollicités très ponctuellement pour porter assistance à leurs concitoyens en danger.

Les centres qui sont admis comme fonctionnant, ou devant fonctionner sur le modèle du volontariat sont plutôt des centres dont l'activité opérationnelle est comprise entre 300 et 900 interventions. Ces centres sont bien équipés en engins et matériels et les sapeurs-pompiers reçoivent la formation de base de tous les sapeurs-pompiers du corps départemental. Les centres pour lesquels il est admis la nécessité d'avoir recours à des sapeurs-pompiers salariés sont les centres qui ont une activité opérationnelle supérieure à 900 interventions. Passé ce seuil il apparaît difficile de faire tourner les centres avec uniquement des sapeurs-pompiers volontaires, même si cela existe dans certains départements. D'autre part, on observe que les centres qui ont une activité opérationnelle inférieure à 2000 interventions ont du mal à recruter et fidéliser des sapeurs-pompiers salariés, en dehors de ceux qui ont une attache locale et encore pas toujours. Certains postes de sapeurs-pompiers salariés restent longtemps sans être pourvus. Pour un sapeur-pompier salarié il est plus motivant et valorisant d'exercer son activité dans un grand centre. Ceci nous amène à toucher une première limite du salariat comme réponse aux besoins de sécurité civile de la société. Le volume d'activité des sapeurs-pompiers sur certains territoires n'est pas suffisamment attractif pour des sapeurs-pompiers salariés. A l'inverse, dans les centres à très forte activité opérationnelle comme à Lyon ou en région parisienne, il semble qu'il n'y ait pas ou peu de place pour le volontariat traditionnel. De plus, il nous semble important de souligner que les sapeurs-pompiers salariés dans leur grande majorité perçoivent la nécessité de bénéficier de sapeurs-pompiers volontaires et ne sont pas opposés à l'existence de centres volontaires là où l'activité est la plus faible. Les conflits entre volontaires et salariés

portent exclusivement sur la définition des frontières entre salariat et volontariat, ainsi que sur la répartition entre « sale boulot » et « boulot noble ».

Face à la diversité des départements et des centres de secours, mettre tous les sapeurs-pompiers « dans le même sac » et les qualifier systématiquement de travailleurs précaires relève d'une méconnaissance de l'engagement volontaire. En revanche, il semble nécessaire de reconnaître les dérives existantes et d'identifier les engagements qui doivent relever d'un contrat de travail ou d'un contrat de type nouveau. Le bénévolat, le volontariat et le salariat semblent être encore des modes d'engagement utiles, dont les modalités d'exercice ont besoin d'être revisitées. L'enjeu de société semble davantage résider dans une meilleure délimitation des frontières entre ces différentes formes d'engagement qui répondent à la fois aux besoins de réalisation des individus et aux besoins de la société, que dans le fait de choisir un modèle unique d'engagement. Qualifier tous les sapeurs-pompiers volontaires de travailleurs précaires nous semble relever d'une analyse de la réalité tronquée, basée sur une observation limitée à ce qui se passe dans certaines grandes agglomérations. Ce n'est pas l'existence même du volontariat qui semble remis en cause au sein de la profession, mais bien l'encadrement de celui-ci.

4. Les effets de la salarisation sur la profession

4.1 Les salariés, une nouvelle catégorie de sapeurs-pompiers en recherche d'identité professionnelle

La salarisation d'une partie des sapeurs-pompiers s'est développée après la seconde guerre mondiale avec la diversification et l'augmentation de l'activité opérationnelle. Comme nous l'avons déjà évoqué, cela a d'abord consisté à affecter des employés communaux, par ailleurs sapeurs-pompiers volontaires, à l'entretien et au bon fonctionnement des casernes. Ils étaient alors appelés sapeurs-pompiers permanents. Ils étaient choisis initialement parmi les employés communaux qui acceptaient par ailleurs de bien vouloir se former en tant que sapeurs-pompiers volontaires. Inversement le recrutement d'employés communaux se faisait prioritairement

parmi les sapeurs-pompiers volontaires, ou parmi les candidats acceptant de contracter un engagement de volontaire. Comme cela était le cas depuis le Moyen Age, ils étaient recrutés principalement parmi les personnes formées aux métiers manuels. Ainsi, ces agents formés à la mécanique, la maçonnerie, la plomberie … et sapeurs-pompiers volontaires, œuvraient au bon fonctionnement des casernes et pouvaient quitter leurs tâches pour aller réaliser les interventions à chaque alerte. C'est ainsi, que l'emploi de sapeur-pompier s'est organisé avec une part de missions dites fonctionnelles et une part de missions opérationnelles, mobilisant tantôt l'un ou de l'autre de ces domaines de compétences, tantôt en les combinant pour bricoler des réponses opérationnelles efficaces. Les sapeurs-pompiers permanents pouvaient être affectés à plein temps sur un centre de secours, ou encore y assurer une présence cyclique. Par exemple, un ancien sapeur-pompier permanent nous racontait avec fierté, lors d'un moment convivial, qu'il était chef du service mécanique de sa commune et qu'une semaine par mois, au lieu de prendre son service aux ateliers municipaux, il prenait son service au centre de secours. Qu'à cette occasion, il organisait et participait à l'entretien et aux réparations de tous les engins et matériels du centre. Il n'a pas oublié de nous rappeler qu'à cette époque et avec ce fonctionnement, les camions étaient réparés immédiatement et qu'il était hors de question de les laisser non opérationnels, quitte à travailler tard le soir ou le dimanche. C'était une question de fierté de rendre le matériel disponible au plus vite. Pendant cette semaine, les sapeurs-pompiers permanents étaient également d'astreinte sapeur-pompier. Habitant au sein des centres de secours ou à proximité immédiate, les sapeurs-pompiers permanents étaient comme casernés. La vie privée était organisée au rythme des astreintes du centre de secours et de l'activité opérationnelle. L'organisation se faisait en 3 ou 4 équipes, ce qui permettait également de créer un collectif fort au sein de chacune d'entre-elle. D'autres organisations ont également existé, notamment dans des centres plus petits. On retrouvait alors un très petit nombre de sapeurs-pompiers permanent, allant de 1 à 4 hommes, détachés à plein temps pour assurer le bon fonctionnement de la caserne. Ils étaient aidés dans leurs tâches, notamment pour réaliser les interventions, par des employés communaux (non permanents), par ailleurs sapeurs-pompiers volontaires. Cette catégorie de volontaires correspond aujourd'hui aux sapeurs-pompiers volontaires conventionnés. A cette époque la gestion des casernes était de la responsabilité des maires, ce qui facilitait les souplesses pour passer de son rôle d'employé communal à son rôle de sapeur-pompier. L'agent était au service du même « employeur », lequel avait intérêt à ce que le centre de secours tourne bien. Le statut de sapeur-pompier salarié s'est construit, dans la continuité du statut de permanent, par bricolage de bon sens, autour du

cumul de deux métiers. Au fur et à mesure des années, l'activité opérationnelle des sapeurs-pompiers s'est diversifiée et a augmenté. Le nombre d'engins et de matériels s'est lui aussi multiplié, tout comme le temps nécessaire à la formation. La part des tâches fonctionnelles s'est donc alourdie, tout comme le nombre de premiers départs à assurer. Le nombre de sapeurs-pompiers permanents a donc progressivement augmenté jusqu'en 1990. Jusqu'à cette période la logique était celle du cumul d'un emploi communal dédié au fonctionnement de la caserne et d'un contrat de sapeur-pompier volontaire, ou dit autrement de sapeur-pompier volontaire employé à plein temps pour réaliser les activités fonctionnelles de la caserne. La double logique fonctionnelle/opérationnelle était une évidence et acceptée de tous.

C'est avec l'arrivée de la filière spécifique et ses nouvelles modalités de recrutement, que la logique métier s'est modifiée. Le recrutement c'est axé non plus sur les compétences des métiers traditionnels, mais sur des critères de niveau physique et scolaire en mathématiques et français. On recrute alors des jeunes qui sortent tout juste du système scolaire et qui n'ont pas appris de métier. Ce sont les prérequis pour l'activité de sapeur-pompier, empruntés au mode de recrutement des soldats de la brigade des sapeurs-pompiers, qui sont devenus prééminents. Cette période est également marquée par une vague de recrutements en nombre de sapeurs-pompiers suite au passage aux 35 heures en 2000, ce qui a contribué au basculement de la philosophie de la profession. Les recrues plus nombreuses et sans compétences liées aux métiers traditionnels, souhaitent devenir sapeurs-pompiers uniquement pour la réalisation des interventions et rechignent de plus en plus à réaliser les missions fonctionnelles nécessaires à l'entretien et au bon fonctionnement des casernements et des engins. Plus l'activité opérationnelle est élevée, moins il y a la place pour la réalisation d'activités fonctionnelles. Dans les centres de secours les plus importants, on arrive à un point de rupture, qui amène à avoir des sapeurs-pompiers centrés uniquement sur l'opérationnel. En discutant avec les sapeurs-pompiers, ainsi qu'en analysant le lien existant entre l'intensité opérationnelle et les moments de tension en caserne, nous avons pu repérer qu'au-delà de la réalisation de 6 interventions par période de 24h, il commence à être difficile de concilier activités opérationnelle et fonctionnelle. C'est à partir de ce seuil que les sapeurs-pompiers commencent de se plaindre du rythme et que l'on voit apparaître davantage de conflits interpersonnels. Cependant, cette logique de professionnalisation reléguant le « sale boulot » (entretien du casernement, des véhicules …) à d'autres, notamment les PAT, n'apparaît pas, pour les

autorités de gestion, opportun pour les centres de secours dont l'activité est modérée. Pour ces centres de secours, il est plus essentiel d'optimiser la présence en caserne des sapeurs-pompiers pour la réalisation d'autres tâches utiles, plutôt que de les laisser uniquement se former et attendre les interventions. Cette question de l'équilibre entre activité fonctionnelle et opérationnelle est une question très importante pour l'avenir de la profession. Elle pose indirectement la question de la valeur ajoutée qui est attendu d'un sapeur-pompier salarié, par rapport à un sapeur-pompier volontaire, au-delà du fait d'avoir une présence immédiate en caserne pour assurer les premiers départs. Contrairement à ce que pensent les jeunes recrues aujourd'hui, en dehors des grosses agglomérations, une des valeurs ajoutées des sapeurs-pompiers salariés, reste toujours la réalisation des tâches fonctionnelles nécessaires aux départs des engins de secours. C'est-à-dire de contribuer à la production de sapeurs-pompiers (salariés et volontaires) disponibles et compétents, ainsi que d'avoir des engins et des casernements en bon état de fonctionnement. Pour arriver à cela il est nécessaire d'avoir des personnes qui réalisent toutes les tâches préalables et indispensables. Dans les grosses agglomérations la quantité de tâches à réaliser en opérationnel et en fonctionnel amène à une dissociation des personnels, avec d'un côté les personnels administratifs et techniques et de l'autre les sapeurs-pompiers salariés. Dans ces contextes, le recours aux sapeurs-pompiers volontaires apparait inapproprié. Par contre, dans la plupart des centres de secours mixtes, la quantité d'activités à réaliser en fonctionnel et opérationnel, incite à recruter des personnels qui assurent les deux types d'activité, comme cela était le cas avec les sapeurs-pompiers permanents. C'est sur la base de ces équilibres que naissent les difficultés d'identité au travail des sapeurs-pompiers salariés. Ils se retrouvent à réaliser la part des tâches les moins nobles, alors que les volontaires se retrouvent à réaliser quasi uniquement la part la plus noble du métier. Cette répartition des tâches fonctionnelles et opérationnelles, vient donc compliquer les relations entre sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires. Les sapeurs-pompiers salariés ont du mal à accepter qu'ils sont en partie au service des sapeurs-pompiers volontaires et du développement du volontariat. Sans le travail fonctionnel réalisé par les sapeurs-pompiers salariés, le volontariat ne serait aujourd'hui pas tenable. Cet aspect du rôle des sapeurs-pompiers salariés n'est pas mis en avant lors des campagnes de recrutement, ni lors de leur période de formation initiale. Lorsqu'ils découvrent cette facette de leur contrat, cela crée des désillusions auprès des nouvelles recrues et de l'amertume vis-à-vis des volontaires. Ils ont des difficultés à se forger une identité de sapeur-pompier salarié, au sein de l'organisation hybride et ont du mal à accepter leur rôle de développeur du volontariat.

4.2 Un recul des compétences « métiers traditionnels »

Au-delà de la perte de ces savoir-faire traditionnels pour l'entretien des bâtiments et des engins, la transformation des épreuves de sélection impacte également la résolution des interventions qui repose très souvent sur la débrouillardise. En réduisant la variété du portefeuille de compétences liées aux métiers traditionnels au sein de la profession, le nouveau mode de recrutement réduit les capacités à construire des réponses à des situations opérationnelles toujours plus variées et complexes. Avec le système actuel de recrutement des sapeurs-pompiers salariés, cette diversité de compétences sera bientôt uniquement apportée par les sapeurs-pompiers volontaires, qui eux, ont tous un métier principal auquel ils ont été formés. Le paradoxe est que la salarisation tout en développant le niveau de compétences spécifiques aux tactiques d'intervention, appauvrit la diversité des compétences liées aux métiers traditionnels au sein de la profession et réduit la capacité de construction de réponses opérationnelles. Par ce biais, les sapeurs-pompiers en opération, perdent petit à petit ce qui fait leur spécificité, c'est-à-dire leur capacité à réaliser des bricolages efficaces. Ils deviennent de plus en plus dépendants d'autres services, d'autres spécialistes qui ne sont pas aujourd'hui disponibles dans les mêmes délais qu'eux. Les interventions restent conformes aux guides de doctrine, mais la qualité du bricolage de terrain n'a plus toujours lieu. La qualité de la réponse opérationnelle risque de se dégrader et la résolution des problèmes de devenir plus tardive. Les sapeurs-pompiers opérationnels risquent d'entendre de moins en moins en retour d'intervention [*heureusement qu'on avait Jean Paul (ou Claude ou Marcel …) avec nous, qui connaissait le truc, sinon on aurait merdé, ou on se serait fait baiser !*].

Par exemple, lors d'une intervention au départ pour feu d'hôtel, l'équipe se retrouve confrontée en réalité à l'emballement d'une chaudière industrielle dont les soupapes de sécurité ont laissé échapper énormément de vapeur dans l'établissement. Ce jour-là, sans un sapeur-pompier volontaire chauffagiste, leur action se serait limitée, de peur de faire une mauvaise manipulation sur ce type de chaudière, à s'assurer de l'évacuation des personnes se trouvant dans l'établissement, à la prise en charge d'éventuelles victimes brulées par la vapeur et la mise en place d'un périmètre de sécurité. Mais grâce à la compétence métier embarquée, la manipulation de la chaudière a pu être réalisée immédiatement, ce qui a stoppé le dégagement de vapeur, facilité les reconnaissances dans l'établissement et limité les dégâts générés. Cette

action a également permis un retour plus rapide des personnes au sein de l'établissement. En plus, dans l'action, ces compétences métier embarquées se transmettent aux équipes, faisant ainsi mûrir la capacité opérationnelle collective.

S'il apparait possible d'apprendre à des professionnels du bâtiment et de la mécanique, les techniques d'interventions des sapeurs-pompiers, l'inverse ne se vérifie pas. L'organisation des sapeurs-pompiers, n'est pas en mesure de former au développement des compétences des métiers traditionnels et ce n'est pas sa vocation. Dans le même temps, on observe en miroir que les compétences métier des sapeurs-pompiers volontaires sont également de moins en moins utilisées, voir méprisées. Pour des raisons administratives et entre autres juridiques, les travaux à réaliser dans les casernes sont externalisés. Ainsi un sapeur-pompier qui sera interdit par l'administration de procéder gracieusement à une réparation électrique dans le cadre de son engagement volontaire, pourra la réaliser et la facturer en tant qu'artisan. Mais au-delà des contraintes réglementaires, on constate que les salariés de manière générale ont tendance à ne pas admettre que les volontaires puissent être plus compétents qu'eux, ne serait-ce que dans un domaine d'activité. Cette crainte vaut pour les sapeurs-pompiers salariés, mais également pour les PAT. Par exemple, un personnel informatique aura beaucoup de réticence à accepter l'implication d'un sapeur-pompier volontaire compétent et diplômé dans son champ d'action. L'ensemble de ces réactions défensives contribuent a étouffer la richesse des compétences détenues au sein d'un SDIS et à brider le don en formation et en intervention.

4.3 Un désengagement des sapeurs-pompiers salariés

La salarisation d'une partie des sapeurs-pompiers a conduit les SDIS à organiser leur activité avec des règles qui se rapprochent du droit commun de la fonction publique territoriale, notamment la base de 1607h travaillées. Ceci s'est traduit par rapport à l'ancien système à une réduction considérable du temps dédié à l'activité de sapeurs-pompiers salariés et passé en caserne. Les sapeurs-pompiers sont passés de l'organisation des permanents avec une équipe de garde qui assureraient pendant une semaine les activités fonctionnelles et les interventions « 24/7 », à un régime de travail de « 48/48 », c'est-à-dire de 48h de garde d'affilé suivie de 48h de repos, puis aujourd'hui à une présence qui est selon le droit du travail en vigueur, au plus de

3 fois 12h, ou 2 fois 24h en moyenne par semaine, avec un régime d'équivalence[275]. Il faut donc plus de sapeurs-pompiers salariés qu'auparavant pour une même durée de couverture opérationnelle. Mais cette évolution induit également moins de temps passé avec les collègues de travail et une organisation du travail davantage morcelée. Les sapeurs-pompiers salariés n'organisent pas leur vie personnelle et professionnelle de la même manière lorsque qu'ils sont présents une semaine en continu sur leur lieu d'activité, sur un rythme de 48/48, et lorsque qu'ils sont présents deux à trois fois par semaine. Avec la salarisation et l'augmentation de l'activité opérationnelle, on observe une évolution contraire entre les temps de présence des volontaires et des salariés. Sur la période de 1950 aux années 2000, les salariés ont vu leur temps passé en caserne très nettement diminué, alors que celui des volontaires a augmenté, avec plus de sollicitation opérationnelle et plus de formation obligatoire. Avec cette nouvelle donne, des sapeurs-pompiers volontaires arrivent à faire autant, sinon plus d'interventions que certains salariés. L'évolution de l'organisation du temps de travail fait que pour une partie de plus en plus importante des sapeurs-pompiers salariés, leur centre d'intérêt est ailleurs qu'au centre de secours. Ceci est d'autant plus vrai pour ceux qui ne souhaitent pas avoir d'engagement de sapeur-pompier volontaire et qui habitent loin du centre de secours. On observe que de plus en plus de sapeurs-pompiers salariés qui demandent à exercer des activités accessoires[276] en plus de leur activité principale, ou qui se lancent dans la rénovation et la location immobilière. Tout comme pour les sapeurs-pompiers volontaires, on observe qu'une partie des salariés entrent dans la profession par vocation et qu'ils restent pour les avantages. De plus en plus de sapeurs-pompiers salariés, notamment parmi les plus jeunes recrutés, demandent à ce que ce soit l'organisation du travail qui s'adapte à leurs contraintes personnelles et non plus l'inverse. Ils souhaitent exercer leur activité salariés comme s'il s'agissait d'une activité volontaire et cherchent à cumuler tous les avantages.

La fin des logements en 2015 pour nécessité de service accordés aux sapeurs-pompiers salariés a contribué à renforcer ce désengagement. Elle a amené les sapeurs-pompiers à habiter de plus en plus loin des centres de secours. Soit parce que le foncier y est moins cher, soit parce qu'ils ont accepté une mutation loin de chez eux pour prendre un grade et qu'ils ne souhaitent pas

275 Exemple : 17h heures effectivement décomptées en temps de travail pour une période de 24h, en considérant qu'il y a du temps d'inactivité, comme le sommeil.

276 Un agent public peut être autorisé à exercer une activité accessoire à son activité principale sous certaines conditions.

déménager pour limiter l'impact sur leur vie de famille. Notamment pour le conjoint qui travaille et qui ne peut pas muter, ou encore parce qu'ils sont propriétaires et qu'ils ne souhaitent pas vendre leur bien. Cet éloignement fait que de nombreux sapeurs-pompiers rechignent à revenir au centre en dehors des gardes de 12h ou 24h, pour y participer à des réunions de concertation, ou encore y réaliser une tâche fonctionnelle, surtout pour des durées inférieures à une journée complète. Souvent on entend dire par abus de langage [*je ne vais pas revenir en dehors de mon temps de travail*] pour évoquer le fait de revenir sur du temps de travail en dehors des jours de gardes opérationnelles. Ceci a pour conséquence de centrer le rôle des sapeurs-pompiers salariés uniquement sur la réalisation de leur mission opérationnelle et de les solliciter de moins en moins pour des temps de régulation et de réflexivité sur l'organisation de leur centre de secours, ou la manière de réaliser les opérations de secours. Certains ne participent plus aux cérémonies commémoratives ou de remise de récompense, celles-ci étant réalisées sur le temps personnel. Ces moments de communion collective, d'expression des valeurs du corps, ne leur font plus sens et pour eux ne font plus partie du « job ». Ils les ont reléguées au rang des activités de folklore. Ayant placé leur centre d'intérêt principal ailleurs que chez les sapeurs-pompiers, ils rechignent même parfois à revenir pour remplacer un collègue malade. En plus, l'éloignement domicile-caserne des sapeurs-pompiers, ne rend plus possible le rappel immédiat des sapeurs-pompiers salariés en renfort, pour faire face aux pics d'activité. Cette mission est désormais entièrement laissée aux sapeurs-pompiers volontaires, et à quelques « provo ». Le rapport à l'activité des nouveaux sapeurs-pompiers a changé vis-à-vis des plus anciens. La salarisation a conduit à une organisation de l'activité des sapeurs-pompiers salariés, à l'identique de tout fonctionnaire et inspiré du droit privé, qui vient bouleverser le rapport qu'entretiennent les sapeurs-pompiers salariés à leur activité. L'évolution de l'organisation du travail conduit une partie d'entre eux à se détacher des valeurs historiques du corps, à perdre la vocation et à laisser la place à des motivations utilitaristes. Certains pointent leur temps de travail à la minute, comme s'ils venaient à l'usine. Les sapeurs-pompiers salariés sont de plus en plus motivés pour réaliser une activité qui procure adrénaline et qui offre un statut social privilégié, mais ils sont de moins en moins dévoués à la cause. Certains d'entre eux développent un comportement de type mercenaire, tout comme les « prolontaires » qu'ils dénoncent par ailleurs. Egocentrés sur leur niveau de compétences, ils viennent pour recevoir bien plus qu'ils ne donnent. Les sapeurs-pompiers salariés exercent de plus en plus leur activité comme une activité salariée ordinaire, un « travail » comme les autres.

4.4 Une déshumanisation des relations avec les victimes

L'éloignement de la caserne consiste aussi en un éloignement du territoire et de la population défendus. Lorsque les sapeurs-pompiers ne résident plus sur le territoire qu'ils défendent, ils le connaissent moins bien. Il est plus difficile de se souvenir du nom de toutes les rues et encore plus des chemins de traverse. Ils connaissent moins le supermarché où ils ne vont pas faire leurs courses et l'immeuble où ils n'ont pas de famille, ni d'amis à aller visiter. De la même manière que la salarisation entraîne des pertes collectives de compétences métiers, elle entraîne des pertes de connaissance des secteurs d'intervention. Pourtant, celle-ci est précieuse pour la rapidité d'intervention. Lorsque les sapeurs-pompiers ne perdent pas de temps pour trouver une adresse, un poteau incendie, une entrée de bâtiment... ils optimisent les chances de réussite d'une intervention, en se trouvant plus vite auprès d'une victime d'un arrêt cardiaque, ou en établissant rapidement une lance incendie pour limiter la propagation d'un feu, ou encore pour dresser un périmètre de sécurité avant qu'une explosion ne se produise. On observe toujours une angoisse des sapeurs-pompiers à la réception d'un ticket d'intervention lié à la localisation d'une adresse sur un secteur voisin, qu'ils ne connaissent pas ou moins bien ; et tout particulièrement lorsque les sapeurs-pompiers du secteur ne sont pas présents pour les guider. La connaissance du secteur d'intervention fait partie des devoirs des sapeurs-pompiers, au même titre que la connaissance de ses manœuvres techniques. Malgré le développement d'outils pour faciliter les cheminements et l'accès aux informations utiles : GPS, bases de données embarquées … rien ne semble remplacer la connaissance fine et réelle du secteur d'intervention. Mais au-delà de la distance créée avec le territoire physique, c'est la proximité avec le territoire humain, avec les habitants qui disparaît. Exercer son activité de sapeur-pompier comme n'importe quelle autre activité, en la centrant sur la technique, l'efficience et de surcroît en direction d'inconnus, déshumanise la relation. Les rapports sont différents lorsque le sapeur-pompier va secourir un (ou une) inconnu (e) et lorsque qu'il va secourir un voisin, un ami, une connaissance. Soit parce qu'il a des sentiments vis-à-vis de la personne ou son entourage, tel que l'amour, la sympathie ou l'amitié et qu'il a, par là même, un intérêt affectif dans l'affaire. Soit parce qu'il sait qu'il n'est pas anonyme et que la personne pourra lui faire des réclamations plus facilement, par exemple lorsqu'il la recroisera dans les rues de sa localité. Par ailleurs, au travers son action, le sapeur-pompier engage avec lui la notoriété de sa famille. Au contraire, lorsque que le sapeur-pompier intervient sur un territoire loin de son lieu

d'habitation, il pourra échapper plus facilement aux griefs des victimes et surtout il pourra raconter à son entourage sa version de son professionnalisme, sans que de potentiels témoins viennent le contredire. La salarisation entraîne cette distance géographique et affective dans l'exercice du métier. [*On a encore fait une merde*], ce type de remarque en retour d'intervention, pour une personne ivre sur la voie publique, ou une « tortue », témoigne de manière extrêmement violente de cette déshumanisation du métier. Même si cette remarque qui illustre la « dépersonnalisation du rapport sauveteur-secouru [277]» mérite d'être prise avec du recul, le recours à ce type de formule n'est jamais employé pour une connaissance, présentant une détresse identique.

4.5 La salarisation, une menace pour le volontariat ?

Même si elle produit des effets indésirables, la salarisation est devenue indispensable. S'il n'y avait pas eu de salarisation, le volontariat ne serait sans doute pas ce qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire un véritable engagement citoyen dans un service public reconnu et avec une qualité de service professionnel. La salarisation apporte un soutien au développement du volontariat en prenant à sa charge un certain nombre de tâches nécessaires au fonctionnement des casernes : entretien de véhicule et des bâtiments, démarches administratives, habillement … et au développement des compétences opérationnelles à travers la formation. L'exécution de ces tâches alourdirait considérablement l'engagement si elles devaient être réalisées entièrement par les sapeurs-pompiers volontaires et le rendraient intenable. La salarisation apparaît aussi comme une réponse adaptée pour les territoires qui sont fortement sollicités. Plus le nombre d'interventions est élevé, plus l'astreinte qui multiplie les allers-retours domicile-caserne des volontaires, perd de sa pertinence. La salarisation prend sens là où le volontariat atteint ses limites. Pour autant, de la même manière que le volontariat peut constituer une menace pour le salariat, l'arrivée des salariés menace elle aussi le volontariat. En effet, le salarié peut être vu non pas comme une aide, un complément et un pair, mais comme substitut du volontaire, quelqu'un qui assure le service parce que le volontaire, difficile à recruter et à fidéliser, fait défaut. Le salarié peut être vu, non comme quelqu'un qui vient compléter, mais comme quelqu'un qui vient remplacer, se substituer. Cette posture place le salarié en position de

[277] *Op. cit*., Jean-Noël Retière.

supériorité. Supériorité qui est d'autant plus facile à installer, puisqu'au vu de son positionnement dans l'organisation, le salarié est plus facilement informé et formé. Cette posture de supériorité est très largement adoptée par les sapeurs-pompiers salariés. Dans les casernes mixtes, les sapeurs-pompiers professionnels n'ont aucun mal à imposer leur suprématie, notamment pour accéder au nerf de la guerre : l'intervention, ainsi qu'aux rôles opérationnels considérés comme les plus nobles.

[Sapeur-pompier professionnel : *On est professionnel, c'est notre métier, c'est donc normal que l'on décale avant les volontaires. On est payé pour*.]

Le statut de salarié devient un argument pour disposer de privilèges à l'intervention, mais également à la formation et tout particulièrement aux spécialités : plongée, GRIMP, risques chimiques … Ainsi les sapeurs-pompiers volontaires qui ont acquis des compétences spécifiques grâces à leur travail ou leurs loisirs, par exemple en montagne et escalade, se verront écarter de la spécialité sur le simple motif qu'ils sont volontaires, même s'ils détiennent des qualifications et une connaissance plus élevées que les sapeurs-pompiers salariés.

[Exemple d'une situation réelle : *un sapeur-pompier diplômé d'état en escalade, conseiller technique de la fédération française de montagne et d'escalade et par ailleurs ayant la souplesse dans son emploi pour se rendre disponible pour des interventions et pour assister aux entrainements GRIMP, se verra pour une période barrer l'accès à cette spécialité. Toutes les équivalences prévues par les textes, lui seront refusées. Ce même sapeur-pompier volontaire, après avoir été recruté comme sapeur-pompier salarié dans un autre département deviendra, au bout de trois ans et à côté de sa fonction principale, le conseiller technique départemental GRIMP de son nouveau SDIS*].

Le motif évoqué le plus souvent par les sapeurs-pompiers spécialistes salariés est la non disponibilité des volontaires pour les entraînements obligatoires. Mais ces derniers programment ceux-ci en journée, la semaine et non en week-end, là où la disponibilité des volontaires est la plus importante. C'est une manière pour les sapeurs-pompiers salariés de

mettre un véto sur l'implication des volontaires dans les spécialités. On observe une résistance forte au don volontaire, voire un déni du don de la part des sapeurs-pompiers salariés. La compétence du volontaire est le plus souvent perçue comme une menace par les salariés, que comme une force pour le collectif. Le risque de la salarisation est de reléguer le volontariat au rôle de complément de ressource et de le déclasser. Mais la motivation pour les sapeurs-pompiers salariés, à vouloir dominer le volontariat, plutôt que le compléter, réside également dans leur développement de carrière. En effet, les sapeurs-pompiers professionnels ont intérêt à ce que le recrutement de professionnels augmente, créant ainsi des postes d'encadrement supplémentaires, donc plus de possibilités supplémentaires d'avancement. Le nombre de places à ouvrir aux différents grades de sapeurs-pompiers est calculé sur des ratios de l'effectif total par catégorie de statut. D'un point de vue individuel, il peut être plus intéressant pour un sapeur-pompier salarié de ne pas contribuer au développement d'un volontariat fort, mais au contraire de pointer ses lacunes pour justifier le recrutement de professionnels et augmenter ses chances de promotion.

Le développement de la salarisation modifie le rapport de force qui existe entre les volontaires et les salariés et tend à l'inverser au profit des salariés. La régulation des rapports entre volontaires et salariés constitue donc aujourd'hui un enjeu de survie de l'organisation hybride et de la performance qu'elle produit. Il est donc nécessaire de réinventer un nouvel équilibre entre les deux groupes d'acteurs. Plutôt qu'à une crise de l'engagement volontaire ou de l'obsolescence du volontariat, les SDIS sont confrontés à leur propre limite de maîtrise de l'hyper complexité de l'organisation hybride. Les SDIS ont des difficultés pour réguler les rapports sociaux entre les volontaires et les salariés et d'autre part, pour trouver les équilibres entre l'activité opérationnelle et non opérationnelle. Notre hypothèse est que la difficulté de l'institution à réguler cette organisation atypique et hypercomplexe est la cause des tensions qui s'expriment en son sein et que le développement de la salarisation tel qu'il est réalisé aujourd'hui accentue le phénomène de réformisme pervers décrit par Padioleau. L'hyper complexité de l'organisation hybride risque de conduire les décideurs à la déclarer obsolète prématurément et à lui préférer le modèle capitaliste connu et jugé plus simple et efficace dans sa mise en œuvre. L'abandon de l'hybridisme républicain au profit d'un modèle marchand peut également apparaître pour l'état comme une option de s'affranchir de la gestion des sapeurs-pompiers, jugés comme ingérables et de financer les secours en facturant le coût aux

utilisateurs. Pour espérer sauver le modèle actuel, il y a donc urgence à mieux comprendre l'organisation hybride, pour mieux la maîtriser, pour mieux cerner les avantages qu'elle apporte, à la fois aux individus qui la font vivre et à la société dans son ensemble. La pérennité de l'organisation hybride dépend de la capacité de l'ensemble des parties prenantes à l'appréhender comme solution pertinente de production d'un service public de secours, au-delà des avantages financiers qu'elle procure et le cas échéant, de développer des pratiques de management qui lui soient propres et qui soient tenables aussi bien pour les sapeurs-pompiers salariés, volontaires, que pour les managers chargés de les mettre en œuvre.

5. Particularité de l'hybridisme républicain

Essayer d'appréhender la complexité d'une organisation n'est pas chose aisée. Chaque fois que nous avons été amené à expliquer l'organisation hybride des sapeurs-pompiers, que ce soit à des habitants, à des collègues de travail, des élus, des employeurs, des voisins … des amis, nous nous sommes rendu compte combien cet exercice était difficile, tellement l'organisation hybride sort des schémas habituels de pensée. Nous avons même parfois eu l'impression, lorsque nous décrivions la réalité du fonctionnement des centres de secours, que nos interlocuteurs nous écoutaient sans réellement croire complètement à ce que nous leur racontions. Des secteurs entiers défendus à 100 % par des volontaires, sans l'appui de salariés ! Des volontaires qui commandent des salariés ! Mais comment cela est-il possible ? L'organisation hybride aux yeux des profanes n'apparaît pas crédible. Elle apparaît, comme une anomalie, à laquelle il faut vite remédier en la transformant en une entreprise ou une administration classique, avec des salariés pour la faire fonctionner et la rendre performante. Pourquoi vouloir s'entêter à faire coopérer des hommes et des femmes, dont les motivations reposent sur des modèles d'engagement social radicalement différents et qui se chamaillent, si ce n'est pour des raisons financières ? C'est précisément à cette question que nous proposons des éclairages. Nous allons tenter de mettre en évidence la spécificité organisationnelle des sapeurs-pompiers, ainsi que les avantages qu'elle procure pour la société par rapport à d'autres modèles, ainsi que les raisons qui font que l'hybridisme a du mal à s'imposer comme une réponse crédible.

5.1 Un écosystème complexe

Mélangés dans la conduite d'une même action, les sapeurs-pompiers salariés exercent sur leur temps de travail, alors que les sapeurs-pompiers volontaires exercent sur leur temps libre. Les premiers viennent d'abord rechercher une rémunération et une carrière, alors que les seconds viennent chercher en premier lieu un épanouissement personnel et une reconnaissance sociale. Sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés entretiennent donc des rapports différents à l'institution. Les sapeurs-pompiers salariés sont aliénés au SDIS par la nécessité de gagner leur salaire et par leur statut, ils constituent ainsi une ressource humaine stable, alors que les sapeurs-pompiers volontaires sont complètement libres de leur engagement et peuvent décider à tout moment de quitter les rangs, constituant pour l'organisation une ressource instable, qui est source d'incertitude. Les sapeurs-pompiers salariés doivent obéir aux règles de l'institution pour garder leur emploi, alors que l'institution doit satisfaire les attentes des sapeurs-pompiers volontaires pour les garder. L'hybridisme des SDIS, peut donc se définir comme la conjugaison de deux types bien particuliers d'engagement, pour garantir une optimisation de son fonctionnement. A l'image du moteur hybride, qui conjugue deux énergies différentes pour fonctionner. Mais cette association de salariés et de volontaires au sein d'une même entité génère un nouveau tout, avec un niveau de complexité qui dépasse la capacité de compréhension de l'ensemble des acteurs, créant un écosystème complexe et générant des tensions humaines importantes, qui nécessitent un haut niveau de régulation sociale.

[*On est en tout début d'après-midi du mois de juin, la garde est composée de 18 sapeurs-pompiers salariés. Les VSAV n°3 et n°2 sont déjà en intervention pour des secours à personnes. Jusque-là, c'est la routine, la caserne est calme. C'est la fin du temps de pause de midi (sauf pour les 6 SP qui sont en intervention : 3 par VSAV), une partie des pompiers termine leur sieste avant le rassemblement de 14h (ils ont commencé leur journée à 7h et doivent être opérationnels en caserne jusqu'au lendemain 7h. Pour information, sur cette garde de 24h, les sapeurs-pompiers du centre effectueront 22 interventions). D'autres pompiers prennent un café au foyer ou fument une cigarette à l'extérieur. A 13h40, la pause est écourtée, c'est le début du "coup de bourre", de multiples sons de biper envahissent les murs. Le bruit des chaises des pompiers qui se lèvent, le claquement des portes d'accès aux perches de feu (perches le long desquelles on se laisse glisser pour rejoindre le vestiaire ou la remise à l'étage du dessous),*

ainsi que les bruits de rangers dans les couloirs indiquent un départ de plusieurs engins. Il y a afflux de sapeurs-pompiers au vestiaire, chacun adopte la tenue qui correspond à son affectation dans les engins (tenue de feu ou tenue pour secours à personne), et qui lui a été indiqué sur son biper. Sur l'écran déporté du vestiaire, on peut lire qu'il s'agit d'un feu d'habitation, et que le FPTSR n°2, le VSAV n°4 ainsi que la VLCDG n°1 sont engagés. Le VSAV n°3 de retour, disponible de son intervention précédente est détourné sur le feu d'habitation. A cet instant précis, 16 sapeurs-pompiers salariés sur les 18 de garde (c'est-à-dire présents en caserne) sont en intervention. Il reste un adjudant et le deuxième chef de groupe. Spontanément ces deux personnes se sont présentées en salle de départ (salle dans laquelle se trouve le système de gestion de l'alerte), où je les rejoins pour aider à la gestion du départ en cours et déjà anticiper les renforts en personnels pour faire face à un prochain départ, car il reste encore des engins dans les remises susceptibles de partir en intervention, notamment : le FPTSR n°1, l'EPA, le VSAV n°1 et plusieurs engins d'appui (une cellule eau, une cellule éclairage - ventilation - aide respiratoire, un véhicule d'intervention pour les risques chimiques, le véhicule des plongeurs ...), à la condition de trouver du personnel disponible, avec les compétences ad hoc, à l'instant t pour les armer. Automatiquement, l'information « seuil minimum » (qui signifie : moins de 4 sapeurs-pompiers disponibles sur le système de gestion de l'alerte) a déjà été envoyé sur les bipers des 100 pompiers du centre afin qu'ils se rendent au centre s'ils sont disponibles (le système d'information par biper individuel a remplacé la traditionnelle sirène). Les pompiers du centre sont habitués à gérer ce qu'on appelle « l'arrière » face à ce type de situation et à recomposer un effectif disponible avec les sapeurs-pompiers volontaires qui se sont rendus disponibles et les officiers salariés du centre qui travaillent dans les bureaux et abandonnent leur tâches fonctionnelles pour prendre un rôle opérationnel, même inférieur à leur grade et leur niveau de compétence, ou encore en faisant appel aux renforts des centres voisins. Il est 13h47, soit seulement 7 minutes après le premier « coup de bourre », lorsque la sollicitation monte encore en puissance. Cette fois, il faut traiter un accident avec feu entre un poids lourd et une voiture, ce qui signifie qu'il faut engager un fourgon, deux ambulances, un camion-citerne et un chef de groupe sur l'intervention. Le panache de fumée se voit depuis la cour de la caserne, c'est sûr ça brûle ! Les deux sapeurs-pompiers salariés restants de la garde sont engagés sur le terrain, et partent se changer. Spontanément, le ltn salarié F descend des bureaux pour compléter l'effectif du fourgon. Je reste seul pour gérer l'arrière. Déjà accourent les pompiers volontaires qui ont répondu au seuil minimum de 13h40 et me signalent leur présence. Parmi eux se trouve le caporal P,

employé … le caporal-chef Q, employé de la ville et libéré sur son temps de travail dans le cadre d'une convention conclue entre son employeur et le SDIS, le caporal-chef R, employé … ouf ! Je peux envoyer très rapidement le FPTSR n°1. Le temps presse, des vies sont peut-être en jeu dans cet accident de la route important. Le chef d'agrès du fourgon sera assuré par le ltn salarié F (rôle habituellement assuré par un adjudant [grade inférieur dans la hiérarchie]), le conducteur par le caporal-chef volontaire Q (détenteur du permis poids lourd et formé à la conduite des engins pompes), les rôles d'équipiers (habituellement assurés par des sapeurs et caporaux, c'est-à-dire des non officiers) seront notamment assurés par le ltn salarié G (officier), l'adjudant-chef salarié H (sous-officier), en plus du caporal-chef volontaire R et du caporal volontaire P. Le VSAV, le CCFM (utilisé dans le cas de cette intervention comme réserve d'eau) et la VLCDG du centre Y situé à 10 minutes de route et composé à 100 % de sapeurs-pompiers volontaires sont également engagés sur l'accident avec feu ainsi que le VSAV n°4 détourné du feu d'habitation où son concours était inutile. Il est à noter que cette intervention pour accident de la route avec feu sera commandée par un officier volontaire, même avec la présence d'un salarié dans le FPTSR n°1. La tension est palpable dans la remise du centre de secours, tout le monde sait que les minutes, sur ce type d'intervention sont cruciales. Le moteur du camion ronfle déjà, l'adjudant O a anticipé pendant l'attente, les gyrophares et les feux de croisement sont déjà allumés, l'odeur des échappements a rempli la remise. L'attente paraît longue pour les premiers pompiers déjà équipés et installés dans le camion. On les entend crier des échanges d'information, et des « allez ! Allez ! On se magne … ça brûle ! », en direction des volontaires qui arrivent et doivent comprendre rapidement ce qui se passe et quel poste ils doivent occuper. Après un passage éclair au vestiaire, les derniers arrivés ressortent plus ou moins équipés de leur EPI, ils bourrent leurs affaires dans la cabine, ils finiront de s'équiper pendant le transport. A peine la dernière porte claquée, le moteur vrombit et le deux-tons (sirène du camion) entre en action. Malgré le contexte, les voilà partis en moins de 10 minutes, et ils se présenteront sur les lieux de l'accident 2 minutes plus tard, soit 12 minutes après l'appel de demande de secours. D'un seul coup, la remise devient silencieuse, seul persiste au loin le son du « deux tons » du camion qui s'éloigne (c'est l'été, les portes des remises sont ouvertes). Pour autant, l'affaire n'est pas finie, au vu de la nature de l'intervention et du lieu de celle-ci, il faut anticiper les besoins en eau et on n'est pas à l'abri d'une nouvelle sollicitation. Il faut encore reconstituer le potentiel opérationnel. J'anticipe prioritairement l'engagement de la CEGC avec le personnel du centre Z également 100 % volontaire. De nouveaux volontaires arrivent au centre, ainsi qu'un autre officier salarié. A

peine reconstitué, l'effectif pour assurer un secours à personnes est engagé à 14h03 au VSAV n°1 (le dernier de la remise) avec à son bord en chef d'agrès le ltn A salarié (mission assurée habituellement par un sgt), et en équipier le sergent B volontaire (mission habituellement par un sapeur ou un caporal) et le caporal-chef C volontaire. A 14h52 le VSAV n° 2 en retour d'intervention est réengagé sur un autre secours à personne. La durée des interventions pour le feu d'habitation et l'accident avec feu ne nécessiteront pas de relève du personnel. Si tel avait été le cas il aurait fallu compter sur de nouveaux volontaires pour les assurer. 15h fin du « coup de bourre »].

Au total auront été engagés en simultané sur un même secteur d'intervention : 33 sapeurs-pompiers, dont 21 salariés, 12 volontaires, certains sur leur temps de travail en vertu d'une convention conclue avec leurs employeurs et la plus grande partie sur leur temps libre. L'organisation a pu faire face à ce pic d'activité imprévisible grâce à l'effectif de garde sur place composé de salariés, la mobilisation des officiers salariés présents à leur bureau pour effectuer des tâches fonctionnelles et qui sont venus tenir des missions de grade inférieur au leur, le renfort des sapeurs-pompiers volontaires de ce même centre et les renforts des sapeurs-pompiers de deux centres voisins 100 % volontaires. C'est tout un écosystème qui s'est mis en route le temps de faire face à quelques dysfonctionnements simultanés de la société. Cette situation n'a rien d'exceptionnelle, puisque sur la même période, nous aurions pu décrire les situations du 4 juillet avec 24 sapeurs-pompiers mobilisés, du 5 juillet avec 29 sapeurs-pompiers mobilisés ou du 18 juillet avec 28 sapeurs-pompiers mobilisés. Mais l'hybridation de sapeurs-pompiers volontaires et de sapeurs-pompiers salariés est aussi de mise dans le fonctionnement quotidien en centre mixte, notamment le week-end où la garde est à peu près équilibrée entre salariés et volontaires, avec en ce qui concerne le centre pris en exemple, 10 salariés et 8 volontaires en plus des 2 chefs de groupe (qui peuvent être aussi bien salariés que volontaires). Les départs mixtes salariés / volontaires sont donc très fréquents dans le fonctionnement courant.

[Exemple de composition de départ mixte en week-end pour accident de circulation avec désincarcération (FPTSR + VSAV + VLCDG) :

FPTSR : adjudant A volontaire (45 ans), permanencier au SAMU qui commandera l'agrès et l'intervention jusqu'à l'arrivée d'un chef de groupe salarié (mais qui aurait aussi pu être un chef de groupe volontaire), le cch B volontaire (27 ans) opératrice sur une plate-forme de dépannage à distance, le sap C volontaire (31 ans) mécanicien automobile, le cch D volontaire (50 ans) employé au service de voirie municipale.

VSAV : sergent-chef E volontaire (42 ans), responsable logistique dans une entreprise privée, qui commandera l'agrès, le cap F salarié (34 ans) qui sera commandé par un volontaire, le cch G volontaire (49 ans), infirmier en hôpital psychiatrique.

VLCDG : ltn K salarié (57 ans)]

Ces descriptions ne sont que des illustrations de l'hybridisme chez les sapeurs-pompiers. C'est-à-dire des exemples de combinaisons possibles parmi tant d'autres et qui illustrent les compositions et recompositions d'équipages des engins de secours, associant volontaires et salariés. Mais ces descriptions mettent également en évidence les interdépendances existantes entre des structures de taille, d'activité et composition humaine différentes. L'hybridisme se joue au sein de chaque centre mixte, mais aussi aux différents échelons territoriaux intra départementaux : bassin opérationnel, groupement territorial … département, en mixant les centres de secours entre eux. L'organisation départementale repose sur une articulation de structures relativement autonomes (les centres de secours) pour assurer les réponses à l'échelle de leur territoire et capables de coopérer pour aller soutenir le territoire voisin lorsque ce dernier est défaillant, ou dont les moyens s'avèrent insuffisants pour faire face à un évènement d'ampleur ou un pic d'activité. Les configurations de coopération entre les centres de secours sont, elles aussi, nombreuses. En fonction du contexte, ce ne sont pas toujours les mêmes centres qui interviennent en soutien. La défaillance ou la disparition d'un centre vient modifier tout l'équilibre de l'écosystème, en reportant sa charge opérationnelle courante sur celle des centres voisins et en supprimant les possibilités de renfort de proximité en cas de coup dur. Tout affaiblissement du maillage territorial vient augmenter les délais d'arrivée d'un premier niveau de secours de l'ensemble, ainsi que les délais et le potentiel de montée en puissance des renforts.

Nous allons illustrer ces impacts à travers l'exemple d'un projet de fusion de plusieurs structures, qui a fini par avorter.

[*Dans le cadre d'une logique gestionnaire classique, le SDIS étudié avait pour projet de faire fusionner les CI proches d'un centre de secours plus important afin de faire l'économie des charges de structure de ces derniers, estimées à 40 000 € par an et par CI. Au-delà des réactions hostiles des sapeurs-pompiers volontaires pour qui cela signifiait une perte d'identité, d'autonomie, et un changement de régime de disponibilité en passant de l'astreinte, à, astreinte + garde postée, nous allons illustrer les effets pervers qu'aurait pu provoquer ce raisonnement technocratique pris à distance des réalités de terrain, en détruisant tout le raisonnement empirique conduit par les sapeurs-pompiers locaux depuis plusieurs années. Nous prendrons l'exemple d'un des CI, composé de 20 sapeurs-pompiers volontaires avec un centre mixte de 100 sapeurs-pompiers (60 salariés et 40 volontaires) situé à 10 minutes l'un de l'autre. Le CI en question étant une petite structure, il peut passer, pour les profanes, pour une structure insignifiante et dont la disparition aurait des conséquences minimes, voir nulles pour la qualité des secours. Ce CI, comme tous les CI a pour mission d'assurer sur sa commune une première réponse de secours d'urgence, qui en effet, compte tenu de sa proximité pourrait être couverte dans des délais raisonnables par le centre mixte voisin. Mais ce CI a également pour mission de venir renforcer le centre mixte voisin, lorsque toute la garde est partie en intervention, soit un potentiel de 20 sapeurs-pompiers, pour faire face aux pics réguliers de sollicitation, ou plus rarement aux phénomènes climatiques et catastrophes. Il a également une mission particulière qui est d'armer un engin d'appui : la CEVAR. Ce véhicule permet de regonfler les bouteilles d'ARI sur les interventions pour feu et d'éclairer la zone, puis de ventiler les locaux pour les libérer des fumées d'incendie. C'est le CI qui est chargé d'armer la CEVAR car les sapeurs-pompiers du centre mixte ont constaté depuis plusieurs années qu'en cas de départ pour feu important, nécessitant le recours à la CEVAR, il n'était généralement plus en capacité de l'armer. C'est comme cela qu'ils ont construit cette coopération. Quels auraient pu être les effets d'une fusion sur cette coopération ? Sans que cela constitue une certitude, nous vous faisons partager le scénario le plus crédible qui a été mis en avant par les sapeurs-pompiers locaux. Après sondage des volontaires du CI, seulement 6 étaient favorables à rejoindre le centre mixte. Ceci aurait eu pour conséquence immédiate la perte d'armabilité en journée la semaine de la CEVAR (les pompiers à 20 s'organisaient entre eux avec leur régime de travail*

pour assurer une disponibilité minimum). Il y aurait eu également perte immédiate de 14 sapeurs-pompiers formés pour faire face aux pics d'activité, notamment la nuit ou quasiment tout l'effectif est disponible en simultané. Il y aurait également eu risque à terme de voir l'effectif du centre mixte se re-stabiliser à 100 sapeurs-pompiers, car c'est l'effectif qui correspond au volume courant des interventions. En ajoutant 16 sapeurs-pompiers volontaires de plus au centre mixte, il y aurait eu réorganisation des équipes, soit en répartissant les nouveaux arrivants dans les équipes existantes, soit en créant une équipe supplémentaire. Ceci aurait eu pour effet direct de diminuer par dilution le niveau de sollicitation opérationnelle des volontaires du centre mixte, ce qui aurait été mal accepté par ces derniers. C'est ainsi que ce type de fusion risquait très probablement d'entraîner un mauvais calcul du style 100 + 20 = 100 à terme, et non pas 120. Soit au final, perte de 20 sapeurs-pompiers pour le territoire d'intervention, et perte de l'armement de la CEVAR par 2 volontaires. Pour compenser l'armement initialement prévu (« 24/7 » par deux volontaires) par deux salariés (soit le recrutement de 8 salariés) le coût serait d'environ 320 000 € / an. Soit au final une solution 8 fois plus coûteuse que les charges de structure que le SDIS voulait économiser initialement. Et le tout, avec une capacité opérationnelle amoindrie].

Ces exemples visent à mettre en évidence les limites des raisonnements de regroupement appliqués aux entreprises et administrations classiques et illustrent les effets du réformisme pervers décrit par Gustave Padioleau. D'autres analyses, basées cette fois-ci sur le fonctionnement réel de coopérations centre-mixte / CI, encouragées et soutenues, montrent que pour un territoire donné, il y a des augmentations de potentiel opérationnel journalier pouvant aller jusqu'à 10 SP en journée la semaine et 20 SP en nuit et week-end. Cependant, le gain de disponibilité obtenu est très variable d'un territoire à un autre, notamment en journée la semaine. On constate que les interactions salariés-volontaires, notamment en cas de fusion de structure, ne fonctionnent pas comme les interactions salariés-salariés. Toute suppression d'un centre de secours volontaire a un impact significatif, un effet papillon, sur l'équilibre du territoire défendu par celui-ci et sur l'équilibre départemental. Les centres de secours forment un maillage serré, avec une multitude d'éléments qui interagissent entre eux et qui créent ainsi un ensemble finement tissé.

Nous avons identifié quatre niveaux de complexité qui explique cette hypersensibilité de l'organisation hybride (voir encadré). Aujourd'hui, compte-tenu des évolutions de l'activité opérationnelle (explosion du nombre et augmentation de la diversité) et de la société, cette complexité maîtrisée jusqu'au début des années 2000, échappe de nouveau aux capacités actuelles de compréhension des acteurs.

Niveau de complexité de l'organisation hybride :

1) Sociologique et organisationnelle (hybridisme volontaires/salariés + interdépendance des structure = écosystème organisationnel)
2) Diversité des territoires couverts et des risques associés (variations importantes des risques et des potentiels de recrutement)
3) Incertitude évènementielle et activité « 24/7 »
4) Dangerosité de l'activité (sinistre / catastrophe / activité en dehors de la vie normale, fortement émotionnelle).

5.3 Une émergence

L'organisation hybride est le résultat d'une salarisation partielle d'une activité d'intérêt général exercée à l'origine par des citoyens volontaires-bénévoles. Il s'agit d'une émergence organisationnelle au sens où elle n'est pas le fruit d'une réflexion scientifique pensée dans des bureaux d'études, mais le résultat d'une construction empirique, de bricolages au plus près du terrain, réalisés par les exécutants eux-mêmes. C'est cet ancrage à la réalité opérationnelle qui lui a conféré jusqu'à aujourd'hui sa pertinence et son efficacité. Constituée initialement de bénévoles-volontaires, l'organisation des sapeurs-pompiers a su s'adapter progressivement pour faire face aux mutations de son environnement et construire des réponses opérationnelles adaptées aux nouveaux enjeux de la société et aux spécificités de chaque territoire local. L'hybridisme républicain est une de ces réponses. Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, l'hybridisme est récent et apparaît avec l'arrivée progressive des salariés, dans des organisations initialement composées de bénévoles ou de volontaires à partir des années 1990, telles que les associations à but non lucratif et les sapeurs-pompiers. L'organisation

hybride peut-être perçue comme un stade du processus de salarisation totale des volontaires, ou comme une forme d'organisation à part entière, résultat d'une hybridation des organisations volontaires et salariées. Une organisation particulièrement adaptée pour répondre à certains besoins de la population qui ne sont pas couverts par les autres formes d'organisations traditionnelles. Si nos hypothèses se vérifient, c'est-à-dire si l'organisation hybride constitue bien une réponse adaptée et si elle réussit à perdurer, l'idée d'organisation émergeante ou d'innovation sera confirmée, selon l'approche de Norbert Alter. L'auteur considère l'innovation comme un processus qui permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques. Il souligne une différence de fond entre l'invention et l'innovation «La première a pour but de traiter une question de manière abstraite, indépendamment de son contexte économique et social. La seconde représente le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question »[278]. L'innovation se distingue de l'invention, parce qu'elle induit une transformation des usages sociaux. A l'inverse si la complexité de l'hybridisme est trop élevée pour être appréhendée, ou si l'on classe définitivement le volontariat comme étant du travail précaire et non comme un engagement citoyen, l'idée d'organisation émergente sera infirmée. L'organisation hybride laissera la place à un autre type d'organisation pour répondre aux besoins de secours de la population. L'hybridisme mérite, nous semble-t-il, un regard sociologique, politique et économique, approfondi autour de cette question d'organisation émergente et d'innovation sociale. Ceci afin d'éviter d'abandonner trop vite ce modèle qui s'offre à nous et ne pas priver la société d'une réponse de sécurité civile, en apparence aberrante, mais qui s'avère en réalité pertinente et efficace pour l'avenir et ce bien au-delà de l'organisation des sapeurs-pompiers.

5.4 Une organisation insolite

L'organisation hybride peut se caractériser par l'association de profils qui, *a priori*, n'ont rien à voir ensemble et rien à voir avec le métier de sapeur-pompier. Des profils qui peuvent apparaître au premier abord incompatibles ou incohérents. Quel point commun entre une opératrice de plateforme de dépannage à distance, un mécanicien automobile, un employé

278 Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000, p. 12-13.

municipal, un infirmier … un professeur ? Quel lien entre leurs métiers principaux et celui de sapeur-pompier ? Ce point commun, lorsqu'on retrouve ces profils dans un camion de sapeur-pompier, est, sans aucun doute, une envie de porter secours un peu plus forte que celle des autres citoyens. Une envie qui peut exister et être satisfaite parce que le système de secours actuel, par incomplétude du modèle salarié, laisse une place à cet engagement citoyen. Si l'association hybride existe en premier lieu à travers l'association de citoyens volontaires et de salariés dans son fonctionnement, elle se caractérise par une association insolite de personnes, de par leur diversité de compétences, d'âges, de catégories sociales … mais également par une redistribution des rôles sociaux habituels, où le volontaire peut commander le professionnel et où l'exécutant de l'entreprise peut devenir une fois en caserne et l'uniforme revêtu, le chef de son patron. C'est le cas par exemple, de cet employé de grande surface que nous avons rencontré et qui se retrouve engagé en tant que sapeur-pompier volontaire dans le même centre de secours que son patron et qui possède un grade supérieur à celui-ci. Son patron, qui s'est engagé plus tardivement comme sapeur-pompier volontaire, est moins expérimenté et qualifié au niveau sapeur-pompier. On observe également des renversements de hiérarchies formelles d'une intervention à l'autre, où, dans un même véhicule, un sapeur-pompier peut tenir le rôle de chef d'agrès sur une première intervention et commander deux collègues de même grade, puis lors de l'intervention suivante se retrouver sous le commandement de l'un d'eux par le jeu des piquets tournants[279]. Pour le profane l'organisation hybride peut apparaître comme une organisation exotique, un assemblage de « pieds nickelés », pas sérieuse, un bricolage irrationnel et peu rassurant, en opposition à l'entreprise classique perçue comme rationnelle, organisée et réfléchie scientifiquement. Qui imagine sa maison sauvée par l'arrivée d'un fourgon incendie avec à son bord une secrétaire de mairie, une aide-soignante, un professeur en école d'ingénieur, un jardinier, un directeur de grande surface, un plombier chauffagiste et un cadre de la fonction publique ? Pourtant cette organisation insolite produit chaque jour des milliers d'interventions efficaces et cette organisation est plébiscitée par la population.

279 Les « piquets tournants » consistent à effectuer une rotation des rôles au sein des engins entre chaque intervention, en fonction de l'antériorité des départs. Ceci permet entre autre de répartir la charge opérationnelle sur la durée de la garde. C'est un fonctionnement qui s'oppose aux « piquets bloqués » ou le personnel est affecté à un rôle et à un ou plusieurs engins pour la durée de la garde.

5.5 Une organisation en recomposition permanente

L'organisation hybride est une organisation en recomposition permanente. Elle est capable de prendre en compte instantanément un nombre très important de facteurs mouvants. C'est une sorte d'organisation mutante, avec une très grande capacité à se régénérer chaque fois qu'elle est mise à plat. Une année un centre d'incendie et de secours du département a fait l'objet d'un incendie criminel qui a complètement détruit le bâtiment et les matériels. Immédiatement tous les centres voisins ont pu se mobiliser rapidement pour combattre le sinistre et surtout pour reconstituer un centre de secours provisoire pour assurer la continuité des interventions sur le secteur. Elle prend en compte à chaque intervention et à l'instant T les éléments de contexte suivants : nombre de personnes disponibles, compétences disponibles, proximité des centres de secours et engins disponibles pour concocter une réponse opérationnelle adaptée à la situation de sécurité civile. Les équipes de garde en caserne, ou encore les équipages des engins se composent et se recomposent en permanence, associant salariés et volontaires d'une même caserne ou mixés entre plusieurs casernes. L'hybridation des individus en fonction de leurs statuts et de leurs compétences métier donne au rythme des gardes et des interventions une multitude de configurations d'équipes possibles. Et à chaque fois les équipes engagées traitent l'intervention, et concoctent une réponse appropriée à la situation. A chaque intervention inhabituelle, les sapeurs-pompiers engagés savent mettre à profit la diversité de leurs expériences et de leurs compétences respectives pour trouver la meilleure réponse possible. A chaque situation nouvelle, les sapeurs-pompiers multiplient la création de solutions possibles et augmentent ainsi le panel de savoir-faire de la profession.

5.6 Une organisation robuste

Nous avons pu constater que l'organisation hybride s'est montrée plus résistante que les autres services publics, face aux crises et notamment face à la crise financière qui a débuté en 2009 (début de nos travaux en sociologie sur les SDIS) et qui se poursuit encore aujourd'hui. Durant cette période de crise financière et pendant que les autres services publics, tels que la gendarmerie, l'école, ou encore l'hôpital faisaient l'objet de fermetures et de regroupements de

leurs établissements, à la recherche d'économie d'échelle, le nombre de centre de secours, malgré quelques tentatives de regroupement, est resté relativement stable. Dans le SDIS étudié seuls 4 centres sur 65 ont fusionnés. Par ailleurs, les fusions qui ont abouti sont celles qui ont obtenu le consentement des sapeurs-pompiers volontaires concernés. Le regroupement dans ces cas précis était une solution de survie pour des casernes arrivées à bout de souffle et non des fermetures programmées pour motif financier. Dans les métiers de service à la personne, le plus gros poste budgétaire est la ligne de dépense de personnel (environ 80 % des coûts de fonctionnement pour les SDIS). Les structures publiques sont donc invitées par l'Etat, au travers des politiques de *new public management*, à optimiser leurs personnels, c'est-à-dire à rendre le même service avec moins de monde, ou un service plus important à effectif constant. Mais cette logique de réduction des dépenses, également encouragée pour les sapeurs-pompiers par la cour des comptes[280] et quelques élus, trouve vite ses limites, lorsque le service public le plus plébiscité par la population est assuré avec 80 % de sapeurs-pompiers volontaires. Comment supprimer des postes de salariés qui ont pour rôle de permettre au volontariat de tenir, sans risquer soit de l'épuiser et de faire s'écrouler l'ensemble du service, soit de pervertir le volontariat en le sollicitant de la même manière que les salariés et sans le rémunérer. De surcroît, quand la demande sociale de secours n'a jamais été aussi forte et que le volontariat est difficile à entretenir. Même si, ici ou là, quelques postes de sapeurs-pompiers salariés ont été gelés, il s'est avéré que les effectifs salariés sont restés relativement stables. L'organisation hybride, avec des établissements départementaux financés par les collectivités locales et des sapeurs-pompiers à 80 % volontaires, proches de ces mêmes élus locaux, n'a pas réagi comme les autres établissements publics 100 % salariés et financés par l'Etat. D'une part, le faible pourcentage de salariés sur la part totale des sapeurs-pompiers est moins propice à la réduction de leur nombre ; et d'autre part, il est plus difficile de contraindre des citoyens engagés sur qui repose pour une très grande part le fonctionnement du service de secours, par ailleurs électeurs, que de contraindre des salariés. Avec des budgets constants, pendant les années de crise, les SDIS ont su faire face à l'augmentation des interventions et garder un ancrage territorial fort avec près de 6 900 centres d'incendie et de secours en France. Pour beaucoup de communes, les sapeurs-pompiers restent le seul service public présent sur le territoire. On peut penser que si les sapeurs-pompiers étaient tous salariés, on aurait assisté comme pour les autres services publics à une baisse des effectifs plus conséquente et à une disparition des casernes des

280 Cours des comptes, *Les services départementaux d'incendie et de secours*, rapport public thématique, novembre 2011.

territoires les plus éloignés. Ce qui aurait engendré une diminution du service rendu, avec sans doute des refus d'interventions et ce qui est certain, des délais d'intervention plus longs. Par ailleurs, toute diminution de l'effectif global de sapeurs-pompiers vient affaiblir la capacité à faire face aux pics d'activité et aux catastrophes majeures. L'hybridisme et notamment l'engagement citoyen, montre à chaque catastrophe, sa forte capacité à s'adapter. Cela a été le cas avec la crise économique de 2009, lors des attentats de 2015 et c'est encore le cas en ce début d'année 2020, avec la crise du COVID 19. Dans ce cas précis, l'arrêt de nombreuses activités économiques a engendré une augmentation de la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires qui étaient confinés chez eux. Paradoxalement, la crise a renforcé la capacité d'action des sapeurs-pompiers, ce qui est peu commun pour une organisation.

5.7 Une organisation invisible

L'organisation hybride souffre de son invisibilité organisationnelle. Vue de l'extérieur, l'organisation hybride ressemble à n'importe quelle autre organisation. Un peu comme un véhicule hybride qui de l'extérieur est, pour le néophyte, identique à un véhicule essence ou diesel dont on ne distingue que l'enveloppe. Derrière l'uniformité des tenues et des engins, l'hybridisme des individus, de leurs compétences et de leurs statuts, est invisible. La population ne voit que des sapeurs-pompiers, un service public comme un autre. Cette invisibilité est entretenue par les sapeurs-pompiers eux-mêmes, notamment lorsqu'ils mettent en avant leurs ressemblances avec les entreprises classiques : leur capacité technique, leur professionnalisme, leur recherche de l'excellence, leur maîtrise des coûts … et en omettant de parler de leur singularité, de leurs faiblesses et des aspects les plus originaux de l'hybridisme, qui eux aussi contribuent à la performance des services d'incendies et de secours. Par ailleurs, les manifestations des sapeurs-pompiers professionnels pour leurs conditions de travail, ainsi que de nombreux reportages télévisés sur les sapeurs-pompiers des grandes villes, mettent en exergue la face salariée de l'organisation et contribuent à renforcer l'invisibilité de l'ensemble. La problématique du volontariat et de l'hybridisme sont ignorés par la population et cette dernière n'est pas au fait des enjeux de la pérennité du modèle hybride. La population continue à croire que les sapeurs-pompiers sont infaillibles et que faire le 18 / 112 leur permettra toujours d'avoir une réponse de secours en moins de 13 minutes, alors que l'organisation des sapeurs-

pompiers est actuellement mise à rude épreuve par les réformes de la fonction publique et le système économique qui fait la vie dure aux citoyens ; notamment chaque fois qu'il ne facilite pas l'engagement de ses salariés en tant que sapeurs-pompiers, alors qu'il pourrait le faire. L'invisibilité de l'organisation hybride, ainsi que l'incapacité des sapeurs-pompiers à réagir au phénomène de réformisme pervers, œuvrent chaque jour un peu plus à la disparition du modèle.

5.8 Une organisation productrice de nouvelles formes de rapports sociaux entre les acteurs

L'organisation hybride appuie sa production de service sur une implication importante de citoyens volontaires, qu'elle recrute et forme au même titre que des salariés pour faire face à des risques importants, qui nécessitent un nombre élevé de sapeurs-pompiers (2 000 sapeurs-pompiers en simultané pour combattre le feu de forêt de Martigues en Août 2020), ou encore pour assurer un maillage territorial serré garantissant des délais de secours inférieurs à 30 minutes, gage de réussite des interventions. Mais au-delà de la proximité géographique des volontaires, qui sont généralement recrutés dans un rayon de moins de 10 minutes de la caserne, le volontariat garantit aussi une proximité humaine par la connaissance des habitants et des risques. Le recours au volontariat constitue un atout de performance pour l'organisation. Cette part importante de citoyens engagés dans les rangs conduit à un développement de rapports sociaux différents de ceux existants entre : salariés et institution, salariés et population. Les sapeurs-pompiers volontaires sont moins dociles que les salariés car ils n'ont pas besoin de l'organisation pour disposer d'un revenu de subsistance. L'organisation doit composer avec eux pour obtenir leur disponibilité et leurs compétences. Elle doit se comporter avec eux différemment qu'avec les sapeurs-pompiers salariés qui sont entièrement subordonnés à l'organisation pour toucher leurs salaires et qui sont rémunérés pour subir les contraintes de l'organisation. Mais il s'agit également d'un public qui bénéficie d'un soutien important de la population. Le citoyen volontaire a donc un pouvoir d'influence fort sur l'organisation, qui doit composer avec lui. La présence de citoyens volontaires en son sein oblige les décideurs à repenser leurs modes classiques de délibération, de prise de décision et le rapport à la hiérarchie, sans quoi ils risquent de voir les rangs de leurs casernes s'éclaircir et de s'attirer les reproches de la population attisés par les « déserteurs ». Le volontaire investit de son temps et de ses compétences et il attend en retour une certaine considération. La présence en nombre de

volontaires impacte également, par souci d'équité, les rapports entre les décideurs et les salariés. Notamment en étant obligés à chaque fois de se questionner sur ce qui justifie que tel ou tel aménagement managérial ne s'applique qu'aux volontaires. Par exemple : pourquoi la prise en compte de la conciliation des temps de vie qui est un incontournable du management de la ressource volontaire n'aurait-elle des bienfaits que pour les volontaires et pas pour les salariés ? L'organisation hybride est donc contrainte de produire de nouvelles formes de rapports sociaux entre les décideurs et les volontaires, mais également entre décideurs et les salariés pour assurer sa pérennité.

5.9 Un mariage de force et de raison

Issu du latin *hybrida* et du grec *hybris*, le terme hybride renvoie aux notions de croisement d'espèces et à l'union contre nature, au viol, au crime, à un outrage. L'organisation hybride peut apparaître comme un mariage de force et de raison entre volontaires et salariés. Il s'agit de faire coexister des types d'engagements qui apparaissent incompatibles et d'en tirer un avantage dans un contexte donné. Il s'agit de faire agir ensemble des acteurs qui *a priori* ne peuvent pas s'entendre. C'est en quelque sorte une injonction paradoxale qui consiste à faire coopérer deux groupes d'acteurs qui sont à la fois complémentaires d'un point de vue organisationnel et concurrents du point de vue des finalités des acteurs. La place occupée par les uns n'est pas disponible pour les autres. Si l'organisation hybride semble apporter une réponse satisfaisante en termes de secours aux populations et présente de nombreux avantages, l'association de salariés et de volontaires ne se fait pas sans difficultés. Les relations entre les acteurs sont souvent conflictuelles et génèrent des violences ordinaires au sein des casernes. Entre groupes d'acteurs et au sein de chaque groupe d'acteurs : salariés / volontaires, les perceptions sur la place que doivent occuper les uns ou les autres en fonction de leurs statuts sont divergentes. Pour certains acteurs, il y a même rejet en bloc du modèle hybride. L'organisation hybride doit pour fonctionner réussir à faire coexister plusieurs sources de tension engendrées par les différences de règles qui s'appliquent aux salariés et aux volontaires. La première source de tension est liée à la différence d'attention qui est accordée aux deux groupes d'acteurs. Les salariés sont payés pour subir les contraintes de l'organisation, alors que pour les volontaires, c'est l'organisation qui doit s'adapter en permanence à leurs contraintes pour ne pas les perdre.

L'organisation oblige les uns et cherche à séduire les autres. Une partie des salariés revendiquent la même attention et souhaitent notamment bénéficier de la même souplesse organisationnelle et de la même prise en compte de la conciliation de leurs temps de vie. De leur côté, une partie des volontaires revendiquent une meilleure considération de la part des sapeurs-pompiers salariés et estiment que ceux-ci ne sont pas assez à leur service. Volontaires et salariés se jalousent et se disputent la reconnaissance de leur hiérarchie. La deuxième source de tension est liée à la fiabilité. Le salarié, engagé dans une logique de carrière à vie, apparaît comme une ressource stable, alors que le volontaire a un engagement quinquennal renouvelable. En fonction des aléas de son emploi principal et de sa possibilité de résilier à tout moment son engagement, le volontaire apparaît comme une ressource instable. Les modes de recrutement et de gestion de carrière des volontaires et des salariés sont différents. L'instabilité des volontaires est une source de découragement pour ceux qui se consacrent à leur recrutement et à leur formation et les amène à préférer un système tout salarié, d'abord plus facile à manager. La troisième source de tension est liée aux motivations. Le salarié vient d'abord gagner sa vie alors que le volontaire vient d'abord rechercher un accomplissement. Le volontaire cherche à accroître davantage sa reconnaissance alors que le salarié cherche à concrétiser son plan de carrière. La quatrième source de tension est liée à l'identité des salariés en organisation hybride. Les salariés ont du mal à se forger une identité au travail et à accepter qu'une part non négligeable de leur valeur ajoutée est de contribuer au développement du volontariat. Il leur est difficile d'accepter de contribuer au développement du volontariat, à la formation des volontaires, qui par ailleurs leur apparaissent comme des concurrents par rapport au développement de leur carrière, notamment en occupant des grades identiques aux leurs. Chaque groupe d'acteurs estime devoir bénéficier de privilèges liés à son statut. Une partie des volontaires pense qu'elle doit être privilégiée par l'organisation compte tenu de la noblesse de l'engagement citoyen et une partie des salariés estime devoir être privilégiée parce qu'il s'agit de son travail. La cinquième source de tension est liée à la compétence. Chaque catégorie d'acteurs revendique la reconnaissance de l'utilité et de la spécificité de ses compétences : les compétences métier pour les volontaires et la doctrine opérationnelle pour les salariés. Le dernier niveau de tension est lié à la territorialité. Le volontaire à obligation d'habiter à proximité des centres de secours. (moins de 5 ou 10 minutes selon les centres). Les salariés eux peuvent habiter où ils le souhaitent. Ceci entraîne des différences d'attachement au territoire, certains sapeurs-pompiers salariés pouvant être perçus comme des mercenaires, venant pratiquer l'activité de manière épisodique et sur qui on ne peut pas compter pour venir renforcer

les rangs en cas de pics d'activité ni pour participer aux temps conviviaux organisés par l'amicale. L'ensemble de ces tensions rend l'exercice managérial en structure hybride particulièrement complexe, pour entretenir un esprit de corps.

Sources de tension entre volontaires et salariés

1) Différence d'attention : l'organisation contraint les salariés et cherche à séduire les volontaires. Volontaires et salariés se jalousent et se disputent la reconnaissance de leur hiérarchie.
2) Fiabilité des engagements : les salariés constituent une ressource stable et les volontaires une ressource instable.
3) Différences de motivation : les salariés viennent d'abord gagner leur vie, alors que les volontaires viennent chercher un accomplissement
4) Problème identitaire : chaque groupe d'acteur revendique des privilèges par rapport au statut et cherche à dominer l'autre.
5) Niveau de compétence : les volontaires aspirent à une meilleure reconnaissance de leurs compétences métier et les salariés à une meilleure reconnaissance de leur maitrise de la doctrine.
6) Proximité territoriale : les volontaires doivent résider à moins de 10 minutes des casernes alors que les salariés s'en éloignent, ce qui crée des différences d'attachement au territoire.

5.10 L'hybridisme une nouvelle configuration pour les sphères citoyennes et salariées

L'hybridisme permet d'articuler différemment les formes d'engagement institutionnel présentes au sein de la société. En les regroupant au sein d'une même entité, l'hybridisme permet d'envisager une nouvelle configuration pour articuler engagement citoyen et engagement salarié. En associant bénévoles-volontaires et salariés dans la conduite des mêmes actions, l'hybridisme rapproche physiquement les différents groupes d'acteurs, facilite les échanges entre eux et ouvre des perspectives nouvelles en termes de coopération. Ainsi, l'hybridisme offre la possibilité de sortir du schéma de concurrence où le salariat vient se substituer au bénévolat et au volontariat, ou encore du schéma où le bénévolat et le volontariat

sont des réponses par défaut, par carence de l'action publique, une réponse de « pauvres ». L'hybridisme intègre le volontariat comme un type d'engagement à part entière et propose des coopérations paritaires entre salariés et bénévoles-volontaires, sur la base des motivations et des compétences détenues par les uns et les autres. Ainsi l'hybridisme accepte l'idée que le salariat ne peut à lui seul répondre à l'ensemble des besoins de la société et admet que la complémentarité des formes d'engagement permet d'améliorer le service public rendu à la population. La crise économique qui sévit depuis 2009, les évènements majeurs qui se multiplient et en particulier les attentats de 2015, la crise du COVID 19 en 2020 ont mis en évidence les limites de la réponse salariée. Dès la fin des attentats, il a été question de remettre au goût du jour un service national, une garde nationale, de renforcer le service civique. Bien que le salariat soit indispensable au fonctionnement de la société contemporaine, la réponse du « tout salarié » ne comble pas toutes les exigences des populations et en particulier celle du besoin de sécurité et de réponse aux crises majeures. Une partie de la population n'a pas les moyens d'avoir recours à des services qui seraient privatisés et l'Etat n'a pas les moyens pour renforcer significativement sa main d'œuvre salariée. Au-delà de reconnaître le besoin et le droit pour tous les citoyens de pouvoir s'engager librement au service d'autrui, l'hybridisme, en offrant de nouvelles configurations d'articulation entre salariat et bénévolat-volontariat, est une opportunité pour faire face aux enjeux actuels de sécurité civile de la société. L'hybridisme apparaît comme une alternative au modèle capitaliste et au *new management public*. Il offre la possibilité de mieux mutualiser les richesses humaines en sortant des schémas habituels, à travers la recherche d'un mangement tenable (Voir troisième partie).

5.11 L'hybridisme une réponse adaptée pour les activités d'intérêt général

L'importance de la rapidité des secours pour la réussite des interventions, que ce soit pour le secours à personnes ou l'incendie, ainsi que la survenue aléatoire des évènements et leur intensité, imposent à la fois un maillage serré de l'implantation des casernes et une ressource mobilisable en nombre important. Le tout salariat ne peut répondre à lui seul à cette exigence, notamment en milieu rural ou le nombre d'intervention est faible et où l'activité opérationnelle n'est pas attrayante pour des salariés. L'hybridisme des sapeurs-pompiers n'est pas une simple réponse à un manque de moyens financiers. C'est une réponse aux besoins de sécurité des

populations, mais également une réponse au besoin fondamental des citoyens de s'engager dans des actions qu'ils choisissent et qui les valorisent socialement. Par ailleurs, face à l'exigence de formation vis-à-vis des sapeurs-pompiers pour traiter des interventions toujours plus complexes techniquement, le tout volontariat ne peut pas non plus à lui seul répondre à cette exigence. L'association de volontaires et de salariés s'est donc imposée, de fait, dans le monde des sapeurs-pompiers. Mais, au-delà des sapeurs-pompiers, l'hybridisme semble être une réponse contemporaine aux difficultés rencontrées par l'ensemble des services publics. C'est-à-dire pour des entités à but non lucratif, avec pour finalité le mieux-être des populations. Suite aux crises majeures de ces dernières années on observe un début de prise de conscience sur la nécessité d'avoir recours, en complémentarité des salariés, à des engagements citoyens structurés, compétents, sous forme de bénévolat et de volontariat. Mais pour que cela fonctionne le jour J, l'engagement doit faire partie intégrante du quotidien des organisations. Les citoyens engagés doivent être formés, entrainés et donc associés au fonctionnement régulier des organisations. Le pouvoir politique a donc à sa disposition une solution alternative et efficace pour conduire son action. Pour cela, il doit entériner le principe de l'hybridisme et créer les conditions de son développement et de sa pérennité. L'hybridisme républicain est peut-être la forme d'organisation moderne de la conscription. Une conscription choisie par les citoyens, dans leur domaine de compétences ou d'appétences. Une nouvelle manière de faire société et de se préparer à de nouvelles crises majeures.

5.12 L'organisation hybride des sapeurs-pompiers est-elle tenable ?

Au vu des caractéristiques développées précédemment, il est tout à fait légitime de se demander si une l'organisation hybride est tenable, reproductible et si les efforts à déployer pour la faire fonctionner en valent la peine. Pour tenter d'apporter des éclairages à ces questions, nous allons revenir sur les perspectives offertes par le modèle hybride en termes de performances organisationnelles, mais également en termes de vie sociale. Puis nous terminerons sur les raisons qui font que l'hybridisme a du mal à s'imposer comme modèle crédible.

Le premier avantage offert par l'organisation hybride, mis en exergue par tous, est celui de bénéficier à budget identique d'un nombre de personnes mobilisables et compétentes beaucoup

plus important. Seulement, ce qui nous paraît particulièrement intéressant à observer dans l'organisation hybride se trouve dans sa manière de configurer la disponibilité et les compétences humaines existantes au sein de la société. C'est-à-dire de combiner une ressource propre à l'organisation qui sert d'ossature au système et celle empruntée en fonction des besoins aux autres organisations. L'organisation hybride apparaît comme un système de mutualisation des compétences de la société au service de la distribution des secours, dont citoyens et organisations classiques (privées ou publiques) en tirent un bénéfice, celui d'avoir des secours « gratuits » « 24/7 ». Ceci permet, en plus d'avoir un coût du service de secours moins élevé, de pouvoir bénéficier d'une capacité de réactivité extrêmement performante. Jusqu'à maintenant ce type d'organisation a permis de répondre à l'ensemble des sollicitations des citoyens français. Elle permet de parer à une activité fluctuante, imprévisible, non planifiable et de faire face à des pics importants. L'organisation hybride est capable de mobiliser plusieurs centaines de sapeurs-pompiers en des laps de temps très courts. Par exemple dans le SDIS étudié la disponibilité instantanée des pompiers oscille entre 350 et 900, pour un effectif total de 2400 sapeurs-pompiers. Avec ce système, la France n'a non seulement pas eu besoin jusqu'à maintenant de recourir aux pompiers étrangers pour défendre son territoire, mais elle est en capacité d'apporter régulièrement son soutien aux autres pays, comme par exemple, lors des tremblements de terre ou des passages de cyclone. Alors que là où le service est organisé uniquement avec de la ressource salariée il y a engorgement. C'est le cas à l'hôpital où l'attente peut durer des heures et où le nombre d'équipes SMUR est limité. Les sapeurs-pompiers grâce à leur modèle d'organisation restent toujours le dernier rempart de secours de la société. Basée sur un principe de solidarité et de mutualisation des compétences, où la finalité est uniquement de secourir sans intention de créer des bénéfices, l'organisation hybride permet à tous les citoyens de disposer du même service de secours quel que soit son statut social. Une organisation privée rend le service à ceux qui peuvent se le payer. Un système de secours payant pose également d'autres problèmes. Cela a déjà été le cas au Moyen Age, sur une période où le service des sapeurs-pompiers a été payant. Les villageois tentaient de traiter les incendies seuls, avec les moyens du bord, pour ne pas avoir à payer, ce qui entraînait l'aggravation des sinistres. Avec un système payant, se pose également la question de la distribution des secours là où le service n'est pas suffisamment rentable. On observe déjà de nombreuses carences du secteur privé en milieu rural, ou dans les zones urbaines sensibles avec les transporteurs sanitaires. Les services d'ambulances privées se sont développés en fonction de la rentabilité des secteurs, délaissant les autres territoires, et/ou délaissant les créneaux de nuit, les dimanches et jours

fériés, là où leurs personnels leurs coûtent le plus chers et revendiquent des repos. Cette manière de faire est ressentie par les sapeurs-pompiers, car elle impacte directement leur activité opérationnelle. A chaque indisponibilité de transporteur sanitaire privé, ce sont les sapeurs-pompiers qui réalisent ces interventions. En plus d'apporter une réponse très rapide à un besoin urgent, y compris en territoire reculé, l'organisation hybride est également capable aujourd'hui de pallier les carences des autres services : indisponibilité de transporteurs sanitaires privés, carence des services de destruction d'hyménoptères, indisponibilité de serruriers pour des personnes fermées à l'extérieur de leur domicile, déblocage d'ascenseur … L'organisation hybride permet donc de maintenir un service de proximité y compris dans les zones délaissées, là où l'activité est considérée comme non pertinente pour un service public classique qui supposerait de payer des fonctionnaires pour très peu d'activités opérationnelles alors que les budgets sont contraints et là où l'activité est considérée non rentable pour un service à but lucratif. Le nombre important de sapeurs-pompiers que l'organisation hybride réussit à recruter, permet également d'avoir au quotidien une armée 240 000 soldats du feu / secouristes, dans les rues, les transports en commun, les bâtiments publics, prêts à réagir et assurer les premières actions de secours lorsqu'ils sont témoins d'un incident qui nécessite une action de secours. Leur possibilité d'intervention au quotidien est renforcée à travers les applications mobiles tel que *staying a live*, qui sont utilisées par certains SDIS et qui permettent de solliciter les secouristes qui se trouvent à proximité d'une victime, lorsque ces derniers ont accepté de se faire géo localiser avec leur téléphone mobile. Le nombre important de sapeurs-pompiers permet également de les mobiliser pour assurer la formation aux gestes qui sauvent auprès de la population et contribuer à transmettre une culture de résilience. Les sapeurs-pompiers arrivent même, en plus de tout cela, à se mobiliser pour d'autres causes, telles que le Téléthon. L'organisation hybride est avant tout une manière contemporaine d'organiser la solidarité nationale.

Mais au-delà d'apporter une réponse aux besoins de secours de la population, l'organisation offre aux citoyens la possibilité d'avoir un engagement social choisi où ils peuvent s'épanouir. C'est un réel espace de liberté, une bulle pour certains. Les citoyens peuvent y trouver l'épanouissement qu'ils ne trouvent pas forcément dans leur activité salariée, ou encore un épanouissement différent, comme par exemple pour un directeur de grande surface qui vient chercher un espace d'engagement sans responsabilité managériale et inversement un ouvrier qui vient rechercher un milieu dans lequel on peut lui confier des responsabilités plus

importantes. A travers leur engagement horizontal, pour les habitants de leur territoire d'appartenance, les sapeurs-pompiers sont aussi d'importants créateurs de lien social. Les victimes ne sont pas des clients, des anonymes, mais des voisins, des amis, de la famille, ou tout simplement des gens que les sapeurs-pompiers ont déjà croisé et qu'ils pourront revoir ensuite. La régulation sociale de leur activité se fait au jour le jour et de manière directe. Les relations sociales sont plus équilibrées entre les sapeurs-pompiers et la population, au travers d'une relation de don/contre don (tu me donnes de ton temps, tu ne comptes pas tes heures, tu prends des risques pour moi, alors je te suis redevable, de ma considération, d'un calendrier) que dans une relation tarifée (tu es payé via mes impôts donc tu me dois, tu m'es subordonné). L'organisation hybride induit donc une manière particulière de faire société, tout autant que sa pérennité découle d'un choix politique de société. Un choix bien différent du modèle capitaliste.

Nos travaux contribuent à mettre en évidence que l'organisation hybride est particulièrement adaptée et efficace pour assurer la sécurité de nos populations et que, dans le monde moderne, on ne peut assurer un tel niveau de performance uniquement avec des organisations classiques basées sur le modèle du salariat. L'organisation des secours a besoin de reposer sur une implication citoyenne organisée, structurée. Pour autant, nous sommes bien obligés de constater que l'organisation hybride a du mal à s'imposer comme un modèle organisationnel crédible. Forts de nos observations, on trouve plusieurs explications à cela. Déjà la singularité, la marginalité et l'invisibilité de l'organisation. C'est un type d'organisation très peu répandu et méconnu. Une toute petite quantité de personnes y agissent et en cernent partiellement les tenants et les aboutissants. Les sapeurs-pompiers ne communiquent que depuis peu sur leur organisation et la problématique du volontariat, ce qui ne contribue pas à attirer l'attention du plus grand nombre sur les menaces qui pèsent sur lui, ni sur les possibilités d'engagement offertes aux citoyens. Jusqu'alors la communication des sapeurs-pompiers portait essentiellement sur les points forts : la réussite des interventions. En entretenant le mythe du héros, l'organisation réduit considérablement le nombre de candidatures par rapport au public réellement recherché. Deuxièmement, l'organisation hybride a du mal à s'imposer de par sa complexité, qui rend le management des volontaires et de l'hybridisme particulièrement difficile et qui pose problème à l'encadrement. La problématique du recrutement, de la formation, de la pérennisation des volontaires, ainsi que la coopération entre salarié et volontaire, est un véritable casse-tête pour les managers. Ils ne sont pas formés, préparés aux spécificités de l'organisation hybride. Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'école

nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers dispense uniquement une formation sur les outils de gestion de l'entreprise et de l'administration. On y prône les vertus du *new management public*. Par ailleurs, dans les SDIS, les cadres ne sont pas évalués sur leur contribution au développement du volontariat et la régulation des conflits entre volontaires et salariés. Malgré les évolutions importantes de la société qui impactent fortement les sapeurs-pompiers depuis les années 1970, les SDIS semblent avoir du mal à s'adapter. Les fonctionnements des casernes n'ont quasiment pas bougé depuis au moins 25 ans. Troisièmement, l'éloignement des élus du conseil d'administration avec la réalité des casernes et de l'activité opérationnelle. Les élus du conseil d'administration sont renouvelés à chaque mandat et ont une connaissance très limitée de l'organisation hybride et de ses problématiques. La plupart ne connaissent que l'entreprise ou l'administration classique, car c'est là où ils exercent. Une fois formés à leur mandat, celui-ci s'arrête et ils laissent la place à d'autres profanes. Quatrièmement, la crainte des dérives utilitaristes du volontariat, qui conduisent à utiliser les sapeurs-pompiers volontaires en lieu et place des salariés, freine le développement de l'hybridisme républicain. La défaillance des régulations sociale au sein de l'organisation hybride, le flou sur les frontières entre volontariat et salariat, l'absence de garde-fou génèrent des inquiétudes légitimes des sapeurs-pompiers salariés. Ces éléments qui sont également à l'origine des comportements défensifs et parfois violents des salariés envers les volontaires contribuent à l'érosion du volontariat et à décrédibiliser l'hybridisme républicain. Mais l'organisation hybride a sans doute du mal à s'imposer à cause d'une cinquième raison : une image erronée et dévalorisée du volontariat au sein de la société. Le volontariat est assimilé à de l'amateurisme ou à un rôle de second rang.

Si le modèle hybride présente incontestablement un avantage financier vis-à-vis des organisations salariées, en bénéficiant d'une main d'œuvre flexible et à moindre coût, il n'en demeure pas moins qu'il permet également de répondre à un besoin d'engagement social librement consenti et un besoin de porter secours gracieusement à ces concitoyens. Mais pour pouvoir se pérenniser, il doit se prémunir des dérives utilitaristes du volontariat qui pèsent sur lui. L'organisation hybride doit donc trouver le bon équilibre entre la place occupée par les salariés et la place occupée par les volontaires. Mais elle doit également renforcer la recherche scientifique sur son fonctionnement afin de mieux appréhender son hyper complexité. La formation indispensable des élus et des cadres au management de l'hybridisme pourra alors être

renforcée. L'organisation hybride est avant tout un choix de de société, pour être pérennisée, elle doit faire la preuve de sa meilleure performance sociale par rapport au secteur marchand.

Les freins au développement de l'hybridisme républicain :

- L'originalité et l'invisibilité de l'organisation
- Son hyper complexité et ses spécificités managériales
- L'éloignement des élus du conseil d'administration avec la réalité des casernes et de l'activité opérationnelle
- La crainte des dérives utilitaristes du volontariat
- Une image erronée et dévalorisée du volontariat au sein de la société
- La tentation des pouvoirs publics de déléguer la sécurité publique au secteur privé jugé de prime abord comme plus efficace, plus rentable et créateur d'emploi.

Troisième partie : Les difficultés managériales de l'hybridisme républicain et les perspectives d'action

1. Des relations volontaires / salariés tendues

Comme dans toutes les organisations, de nombreux conflits individuels (d'égaux à égaux ou entre un manager et un subordonné), organisationnels (entre groupes d'individus) ou institutionnels (collectif de direction et collectif de salariés), existent au sein de l'organisation des sapeurs-pompiers. Ils peuvent être horizontaux (entre unité d'action) ou verticaux (entre éléments de la chaîne hiérarchique). Les occasions ou les raisons de ces conflits sont diverses. Sans que cette dernière soit exhaustive, on peut citer la liste de Dominique Picard et d'Edmond Marc[281]: les conflits d'intérêts, les conflits de pouvoir, les conflits identitaires, les conflits territoriaux, les conflits de relation, les conflits cognitifs, les conflits affectifs et les conflits culturels. Les auteurs précisent que ces huit formes de conflits s'entremêlent, mais que dans chaque cas il est important d'établir quels sont les motifs qui dominent le conflit, car ils permettent d'analyser et de comprendre la logique qui le sous-tend. Les SDIS doivent réguler entre autres deux types de conflits organisationnels bien particuliers. Premièrement, on peut assimiler les SDIS à des organisations de type bureaucratie-professionnelle où cohabitent une culture administrative (non professionnelle) et une culture opérationnelle (professionnelle)[282] génératrices de conflits entre opérationnels et non opérationnels. Deuxièmement, les SDIS sont des organisations hybrides, génératrices de conflits entre salariés et volontaires. Alors que les bureaucraties professionnelles ont fait l'objet de plusieurs productions en sciences sociales, les organisations hybrides ne sont quasiment pas étudiées. Dans cette partie, nous nous intéresserons donc à cette spécificité de l'hybridisme de la ressource humaine, qui ne se retrouve que beaucoup plus rarement dans les organisations et qui complexifie les interactions sociales en leur sein. Nous nous sommes, dans le cadre de nos travaux, particulièrement intéressé aux conflits existants entre les sapeurs-pompiers salariés et les sapeurs-pompiers volontaires, ainsi qu'à comprendre le rôle joué par le statut juridique dans la relation conflictuelle. Après avoir présenté notre approche du conflit chez les sapeurs-pompiers, nous ferons une analyse stratégique de la situation étudiée, avant de poursuivre sur les défaillances de la régulation sociale au sein de l'organisation hybride.

281 Dominique Picard et Edmond Marc, *Les conflits relationnels*, Que sais-je ?, Presse Universitaires de France, 2012.

282 *Op. cit*., Henry Mintzberg, p. 309 à 335.

1.1 Une lutte pour l'accès au prestige de la profession

Avec des finalités altruistes et 80 % des engagements désintéressés financièrement, les jeux d'acteurs et les conflits au sein de l'organisation hybride n'en sont pas pour autant moins apaisés. Le milieu des sapeurs-pompiers est un milieu très rude et il faut de la pugnacité pour y faire sa place, tout particulièrement en tant que volontaire. Nous avons souvent entendu des nouvelles recrues volontaires que nous avions démarchées dans le cadre des opérations de recrutement ciblé nous confier quelques mois plus tard combien elles avaient été surprises par la rudesse de leur accueil au sein des casernes et par les tensions ambiantes qui règnent entre sapeurs-pompiers.

[Jeunes recrue volontaire au bout d'un an d'engagement : *Si j'avais su que ça se passait comme ça avant, je ne me serai sûrement pas engagé en tant que volontaire … maintenant ça va, j'ai trouvé mes marques, je ne regrette pas. Mais c'est quand même fou que des sapeurs-pompiers se comportent comme cela. Je pensais trouver des gens plus ouverts, plus solidaires. On vient pour aider et on a l'impression de gêner*].

Ce que les nouvelles recrues volontaires expriment le plus souvent quelques mois après leur engagement, c'est le décalage qu'il y a entre leur perception de l'engagement désintéressé, les valeurs de solidarité et d'altruisme que les sapeurs-pompiers mettent en avant vis-à-vis du monde extérieur et qui leur laissaient penser qu'elles trouveraient un collectif ouvert et soudé, avec la réalité des violences ordinaires qu'elles observent dès leur arrivée. Elles relèvent le déséquilibre qu'il y a entre leur don volontaire et le contredon des salariés [*On vient pour aider et on a l'impression de gêner*]. Les sources de tensions et de conflits entre sapeurs-pompiers sont nombreuses. Dans le cadre de cette thèse, nous appréhendons le conflit comme inhérent et nécessaire à la vie en société, comme un moment difficile de la coopération et non comme une situation anormale qu'il faut masquer ou éradiquer. Il sera abordé principalement sous l'angle de l'approche stratégique où les acteurs cherchent à modifier les termes de leurs rapports et orienter en leur faveur le système de règles qui régit ces interactions. Pour Weber, « la relation sociale, ou l'activité, est orientée d'après l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires. Il y a toujours compétition entre les individus puisqu'ils

divergent sans cesse sur l'organisation de la société, sur les fins à poursuivre et sur les valeurs à promouvoir. Tous cherchent à imposer leur point de vue, profitant de leurs qualités personnelles (force physique, intelligence, leur capacité à ruser, à être original, à s'adapter aux situations)[283] ». Les conflits existants au sein de l'organisation des sapeurs-pompiers, tournent autour des perceptions de la place que doivent occuper les uns ou les autres en fonction de leur statut ou à l'intérieur de leur statut. Ils s'inscrivent pleinement dans le cadre de cette définition, qu'il s'agisse de conflits au sein de chaque groupe, entre groupes de sapeurs-pompiers salariés et non-salariés, ou encore entre groupe sapeurs-pompiers et personnels administratifs,

Dans cette partie du document, nous aborderons uniquement les conflits existants entre les opérationnels et plus particulièrement la question des conflits entre sapeurs-pompiers salariés et volontaires. Il s'agit de dépasser le discours ambiant des acteurs, qui consiste à dire que tout se passe bien entre salariés et volontaires, pour mieux comprendre ce qui se passe réellement et ce qui se joue derrière ces tensions et conflits. Pour cela, au-delà des observations quotidiennes en casernes, nous nous sommes appuyé sur la réalisation des deux diagnostics de projets de centres, qui ont permis de créer les conditions d'une parole libérée sur le sujet de la coopération salariés / volontaires. Nous nous sommes également appuyés sur les entretiens individuels annuels effectués avec les sapeurs-pompiers, tous statuts confondus, des centres étudiés. Ces investigations ont mis en lumière l'existence de nombreux malaises dans cette relation inter-statutaire. Nous avons pu nous rendre compte que les conflits entre sapeurs-pompiers salariés et volontaires, quel que soit le grade détenu, consistent en une lutte autour de capitaux culturels assurant des positions hiérarchisées de pouvoir et de prestige. Ce capital, c'est l'accès à l'intervention, seul lieu d'apprentissage et de maîtrise du métier. Le sapeur-pompier qui a été exposé à de multiples terrains d'opération et qui a réussi à y faire face est qualifié dans le jargon de « vieux sarce ». La position de « vieux sarce » n'est pas une position administrative, mais une position sociale et symbolique qui confère autorité et respect dans la profession et qui permet d'influencer les décisions. « Etre un vieux sarce, c'est aussi être en mesure et en position de jouer avec les codes et les règles, sans enfreindre ceux qui sont importants et en ne perdant rien du professionnalisme … le sarce est devenu lui-même, au fil du temps et des expériences, la vrai figure de ce qu'est un pompier. Il en va ainsi de celui dont on dit avec une certaine

283 Max Weber, *Economie et société*, trad., Plon, 1971 [1922], p. 74.

émotion qu'il est un bon pompier … qu'il incarne le métier »[284]. On ne peut pas devenir un « vieux sarce » si on ne va pas en intervention, si on ne va pas se confronter à la résolution des problèmes que la profession doit régler. Ce que se disputent concrètement les sapeurs-pompiers c'est l'accès à l'intervention, mais pas n'importe quelle intervention, celle qui sort de l'ordinaire, celle qui est à fort apprentissage et projette sur le devant de la scène médiatique et de laquelle on pourra tirer un maximum de profit. On peut regarder aussi le conflit entre sapeurs-pompiers comme un conflit pour le partage des tâches nobles et du « sale boulot », chacun usant de sa position pour accéder aux tâches les plus nobles.

Le conflit salariés /volontaires est plutôt de type larvé et se manifeste sous forme de grève froide[285]. Il n'y a pas de grèves anti-salariés ou anti-volontaires, mais de nombreux comportements contestataires, qui visent à gagner du terrain sur les espaces d'action du groupe d'acteurs opposés. Ce conflit larvé et non régulé par l'administration se traduit par de la violence ordinaire[286] dans les casernes, sans même que les auteurs de ces violences n'en mesurent la gravité. « Si le but du conflit est de combattre pour acquérir du pouvoir, un statut ou des ressources rares, les individus n'hésitent plus, une fois ce choix opéré, à nuire ou neutraliser l'adversaire, voire le blesser ou l'éliminer »[287]. Les acteurs se retrouvent donc dans une situation de blocage autour d'un consensus conflictuel dont ils n'entrevoient pas d'issues possibles et dont ils se contentent. Ils sont dans « une situation de concurrence au sein de laquelle les parties sont conscientes de l'incompatibilité de positions futures potentielles et dans laquelle chaque partie souhaite occuper une position qui est incompatible avec les souhaits de l'autre »[288]. Seulement cette hostilité larvée entre salariés et non-salariés, au-delà de la mise en lumière d'un difficile accouchement de l'organisation hybride, risque de remettre en cause le modèle avant même qu'il ait pu dévoiler tout son potentiel. La complexité des relations salariées volontaires est difficile à réguler et renforce la position des détracteurs du modèle hybride, qui font partie majoritairement des salariés et qui préfèrent un modèle d'abord plus simple, qui leur est favorable, un système tout salarié.

284 *Op. cit*., Romain Pudal, 2011.
285 Christian Morel, *La grève Froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octares éditions, 1998.
286 Gilles Herreros, *La violence ordinaire dans les organisations*, Eres, 2012.
287 Lewis A. Coser, *Notice sur le conflit social dans l'international*, Encyclopédia of the Social Sciences, 1968.
288 Kenneth Boulding, *Conflict and defense. A Général Théorie*, Harper and Row, 1962.

Pour autant, cette lutte autour des capitaux culturels et de la répartition entre les « tâches nobles » et le « sale boulot » n'est pas réservée au seul clivage salariés/volontaire. On la retrouve également entre sapeurs-pompiers volontaires dans les centres 100 % volontaires, entre les centres 100 % volontaires entre eux et entre salariés, dans les espaces-temps, où il n'y pas de mixité : la garde de journée en semaine. Ceci nous amène donc à nous interroger sur le rôle du statut juridique d'engagement dans les conflits existants chez les sapeurs-pompiers. Nos travaux nous ont amené à observer que le statut n'est qu'un élément contingent des conflits entre sapeurs-pompiers et que les violences ordinaires engendrées par les conflits sont révélatrices des difficultés de l'administration à réguler les relations sociales au sein de l'organisation hybride, laissant une place très importante à la régulation autonome[289]. La direction qui très éloignée des espaces de conflits entre salariés et volontaires (les casernes) ne perçoit ni la violence, ni la complexité des relations sociales sur le terrain. Elle préfère s'en tenir au discours ambiant, qui est de dire que tout se passe bien entre volontaires et salariés. L'absence de régulation de contrôle[290] aboutit à faire que le statut devient un élément légitime de domination pour les sapeurs-pompiers salariés et un élément de discrimination négative pour les sapeurs-pompiers volontaires, rendant inégales les armes de la lutte et annonçant une issue défavorable pour les volontaires. Malgré leur supériorité en nombre, les sapeurs-pompiers volontaires n'arrivent pas à contrebalancer les représentations de la société qui survalorisent la place des salariés au sein de l'organisation hybride et minimisent celle des volontaires. La pérennisation du système hybride de sécurité civile repose donc sur la capacité de l'administration à apprendre à réguler la coexistence entre deux rationalités, celle des salariés et celle des volontaires, afin de permettre la reconnaissance par chacun de la rationalité de l'autre et de leur coexistence. Mais elle repose également sur la capacité de l'administration à rendre visible, à l'intérieur comme à l'extérieur, la nécessité de cette coexistence. L'enjeu est de sortir du « consensus conflictuel » actuel et de trouver des compromis entre volontaires et salariés sur les problématiques de l'organisation hybride : niveau d'exigence au recrutement pour chaque statut, niveau de compétences minimum dans chaque rôle, quelle identité au travail pour les salariés en organisation hybride … et tout particulièrement sur la question des

289 Jean Daniel Reynaud, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Collin, 1997. *Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe*, dans la théorie de la régulation sociale, 2003 p. 103 à 113.

290 *Ibid*.,

frontières entre engagement salarié et engagement volontaire. Les règles actuelles arrivent aux limites de leur efficacité, il faut redéfinir de nouveaux équilibres volontaires/salariés. Pour cela, il est nécessaire de repenser les espaces actuels de régulation, avec d'un côté le Comité Technique où la direction discute avec les représentants des salariés et de l'autre côté le Comité Consultatif Départemental des Sapeurs-Pompiers Volontaires où elle discute avec les volontaires. La régulation sociale entre salariés et volontaires passe par une rénovation des espaces de dialogue social en place, au niveau départemental comme au niveau local. Le conflit chez les sapeurs-pompiers semble donc être révélateur de la complexité de l'organisation hybride et des problèmes inédits qu'elle pose en terme d'interactions sociales par rapport aux organisations classiques, plutôt que d'une incompatibilité de coopérer de fait entre salariés et volontaires. Les problèmes de coopération volontaires/salariés ne sont pas réglés à ce jour et les acteurs de terrain livrés à eux-mêmes s'affrontent parfois violement au sein des casernes. Il ne s'agit pas d'une violence physique, celle-ci a laissé place à une violence psychologique, qui passe par la déconsidération de l'autre et un refus du don.

1.2 La caserne, espace privilégié d'affrontement des sapeurs-pompiers

Vus de l'extérieur les sapeurs-pompiers apparaissent comme un corps soudé, inébranlable. C'est le cas lors de leur activité opérationnelle. « Dans des situations critiques, les opérateurs mobilisent spontanément une extraordinaire énergie qui leur permet non seulement de traiter les problèmes, mais aussi d'éprouver leur force collective et de conforter l'idée que l'entreprise dépend autant d'eux, qu'ils dépendent d'elle … cette réactivité repose sur la satisfaction que les agents tirent de pouvoir prendre des initiatives sans suive des procédures lentes et complexes : ils ressentent ainsi directement leur métier »[291]. Tous ont intérêt, quel que soit leur statut, à ce que la mission soit assurée avec succès. De la coopération des sapeurs-pompiers dépend la survie d'une victime, la protection d'une habitation ou encore la sécurité des sapeurs-pompiers engagés et l'image de marque du corps. « Les agents se sentent partie prenante de l'image de l'entreprise : ils défendent ses couleurs en montrant son efficacité aux client ou aux

[291] *Op. cit*., Norber Alter, 2010, p. 144.

usagers »[292]. Leur niveau de responsabilité est élevé, ils doivent veiller sur les biens les plus précieux de la société. L'intervention chez les sapeurs-pompiers relève du sacré, au sens de ce qui se passe hors du monde normal, hors de la vie ordinaire en caserne. La réussite de la mission représente un principe supérieur commun (PSC), qui impose la coopération des sapeurs-pompiers entre eux, au moins le temps de celle-ci. Un sapeur-pompier qui saboterait la réussite d'une intervention se verrait immédiatement sanctionné. Au-delà des peines pénales et disciplinaires dont il ferait l'objet, il serait banni du collectif, de la même manière qu'un sapeur-pompier pyromane. Le principe supérieur commun correspond à ce qui unit, rassemble les différents acteurs dans un dispositif d'action, sans pour autant supprimer les enjeux stratégiques individuels ou collectifs. « Des enjeux concurrents ne rendent pas impossible l'établissement de convention mobilisant un PSC[293] ». L'intervention est une trêve forcée ou chacun laisse ses griefs à la caserne, fait profil bas et réalise ce qui doit être fait pour la réussite de la mission. Cette manière de travailler ensemble correspond à une version « forte » de la coopération. « Dans cette version, il s'agit de bel et bien travailler ensemble et pas seulement de coordonner des travaux séparés. Et travailler ensemble, dans les conditions moderne de la production, c'est communiquer, au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solide sur : la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer ; l'identité (au moins partielle) des objectifs et donc le processus commun de définitions de ces objectifs ; le sens donné aux actions et donc les valeurs qui le fondent ; les implications subjectives « croisées » des individus qui agissent ensemble et donc la convergence des mobiles de ces individus (qui est bien plus qu'une simple convergence des actes) »[294]. La réussite de l'intervention est de l'ordre de la créativité, « c'est-à-dire, si l'on préfère, de la capacité d'innovation en situation d'incertitude »[295]. « Et la coopération au sens fort du terme, sera d'autant plus sollicité que la situation à analyser sera plus complexe et l'innovation sera plus stratégique »[296].

Les phases de forte coopération en intervention représentent le haut de l'iceberg, ce que les sapeurs-pompiers laissent voir de leur manière de fonctionner ensemble. Seulement, en caserne,

292 *Op. cit*., Norber Alter, 2010, p. 145.

293 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 111.

294 Philippe Zarifian, *Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, 1996, p. 16.

295 *Ibid*., p. 18.

296 *Ibid*., p. 18

l'esprit de corps s'efface pour laisser place au conflit et tout particulièrement à celui qui oppose salariés et volontaires. Pour pouvoir bénéficier des places et des tâches nobles au moment où retentit le BIP, de nombreux jeux d'acteurs se jouent en amont. L'espace privilégié d'affrontement sur la question de la place que doivent occuper salariés et volontaires en intervention est la caserne. Il existe dans les casernes deux espaces privilégiés de contact direct entre les sapeurs-pompiers : la remise et le foyer. La remise, dans une caserne est l'espace où sont garés les engins et stockés les matériels ; le foyer est le lieu de vie informel où l'on prend les temps de pauses : les repas, les cafés et où on discute, on regarde la télé, où l'on joue aux jeux vidéo. Remise et foyer sont séparés physiquement des espaces de bureau des officiers. Dans ces espaces, loin des yeux de la direction et de la hiérarchie en générale, s'exercent les pressions des uns sur les autres et vice versa. Même si l'intervention fait encore partie du domaine du sacré et que les difficultés relationnelles observées en caserne semblent gommées par l'intérêt supérieur de l'intervention, on peut s'interroger, pour combien de temps encore, les tensions en caserne n'altèreront pas la coopération en intervention. Tout au long de ce paragraphe, nous vous proposons une description des jeux stratégiques existants entre sapeurs-pompiers salariés qui cherchent à imposer leur supériorité aux sapeurs-pompiers volontaires, qui eux cherchent à conserver leur existence de sapeur-pompier à part entière dans le système de sécurité civile. Tous luttent pour se réserver un accès privilégié à la bonne intervention, et au statut symbolique de « vieux sarce », le plus précieux au sein de la profession.

Les hiérarchies opérationnelles formelles et informelles des sapeurs-pompiers

Les sapeurs-pompiers correspondent aux acteurs de l'organisation qui concrétisent l'action opérationnelle. Ce sont eux les stars de l'organisation. Ceux vers qui l'action des autres acteurs du SDIS est tournée pour qu'ils puissent transformer la raison d'être de l'organisation, c'est à dire réaliser l'action finale de la production d'un SDIS : porter secours. Mais les sapeurs-pompiers, ce sont également les stars de la population, qui compte aveuglément sur eux en cas de besoin. Tout comme pour les joueurs de foot, tout un environnement et un public sont focalisés sur les sapeurs-pompiers, ils sont placés sous les feux des projecteurs de la société tout entière. Tout le monde compte sur eux, sur leur capacité à résoudre les problèmes

opérationnels. Mais tout comme dans une équipe de football, il y a des postes différents sur le terrain. Même si l'équipe a besoin de tout le monde et de chacun à son poste, certains sont plus prestigieux que d'autres. Chez les sapeurs-pompiers, en plus des différences de poste, sur le même terrain il y a aussi des différences de statuts. Ceci complexifie encore un peu plus les stratégies d'acteurs pour accéder aux postes les plus prestigieux. Ces postes prestigieux peuvent être définis en fonction des hiérarchies formelles, comme les grades, mais également en fonction d'autres critères informels. Selon leurs critères, les sapeurs-pompiers distinguent les [*bonnes inters*] et les [*pauvres inters*]. Un sapeur-pompier sera par exemple moins frustré d'avoir loupé une intervention courante et moins technique, comme un relevage de personne non blessée, plutôt que de louper une intervention plus technique comme un accident grave avec désincarcération, où il pourra mettre à l'épreuve ses compétences acquises en formation et consolider son statut de bon sapeur-pompier. D'autant plus que ces interventions sont parmi les plus rares, tout comme les feux d'appartement, ou plus rare encore, les sauvetages de personne. Mais les sapeurs-pompiers définissent également une hiérarchie au sein des places occupées dans les agrès. Par exemple, pour un sapeur-pompier, à grade égal, il est plus prestigieux de conduire le fourgon que de dérouler des tuyaux. Ou encore à l'arrière d'un fourgon, il est plus prestigieux de réaliser l'attaque du feu, d'être en première ligne devant les flammes, d'avoir l'opportunité de réaliser un sauvetage de personne, plutôt que d'être en deuxième ligne et d'avoir à réaliser l'alimentation en eau de l'engin. On trouve encore une hiérarchie dans la chronologie des interventions. Par exemple, pour un feu d'appartement ou un feu de locaux industriels, les sapeurs-pompiers classent les différentes actions de la M.G.O[297] de l'intervention en « tâches nobles » et « sale boulot ». Les tâches nobles correspondent le plus souvent à celles du début de l'intervention, c'est-à-dire celles qui se rapprochent le plus du cœur de métier et ne peuvent être faites que par des sapeurs-pompiers : entrer dans le feu et le combattre. Les tâches moins nobles correspondent aux tâches qui arrivent une fois que la situation est sous contrôle et qui pourraient être réalisées par d'autres corps de métier : le déblaiement des locaux sinistrés par exemple, qui pourrait être réalisé par des personnels du bâtiment. Un des moyens d'être envoyé uniquement sur les bonnes interventions, ou de réaliser les tâches nobles, est d'accéder aux rôles de commandement. Un chef de colonne ou un chef de groupe n'est pas envoyé sur les [*pauvres interventions*]. On tout de même observer l'existence

297 La marche générale des opérations (MGO), correspond aux différentes actions à conduire en opération (pas nécessairement chronologique) : reconnaissance, ventilation opérationnelle, placement des engins, sauvetage et mise en sécurité, les actions contre le feu, les établissements, la protection, les déblais, surveillance, le relogement, la réhabilitation des hommes et le reconditionnement du matériel, la préservation des traces et indices.

de hiérarchies informelles à ce niveau de poste. Par exemple, il est plus valorisant de commander sur un feu industriel, ou sur un feu de forêt, que sur une pollution aux hydrocarbures. Quant au poste de chef d'agrès, il permet le plus souvent sur une [*pauvre inter*] de ne pas avoir à se salir les mains, au sens propre et figuré, c'est-à-dire de laisser par exemple la prise en charge d'un SDF par ses équipiers (bilan, prise de tension …), pendant que le chef d'agrès remplit et transmet son bilan à distance au SAMU. Les conditions d'accès aux différentes qualifications et à l'avancement de grade, constituent donc des éléments importants de conflits entre sapeurs-pompiers. Même si l'on peut constater des nuances lors des discussions avec les sapeurs-pompiers, globalement ils ont une vision assez claire et partagée de ce qui est considéré comme du « boulot noble » ou du « sale boulot ».

Entre chaque intervention, le plus souvent en caserne, se joue une rude partie pour essayer d'être aux meilleures places et de participer aux meilleurs « rifs ». Il y a des places à occuper et des matchs à ne pas manquer pour pouvoir être « célèbre ». Chez les sapeurs-pompiers être célèbre, c'est être reconnu comme un « vieux sarce », ce qui permet, comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, d'avoir davantage de pouvoir dans les prises de décision et d'orienter les règles du jeu en sa faveur. Le « vieux sarce », c'est celui qui a réussi à participer à de nombreuses interventions importantes et qui a capitalisé de nombreux savoirs et expériences rares, qui lui donnent une longueur d'avance sur ses autres collègues. Ce savoir-là est difficile à capitaliser, car il se trouve au cœur des missions les plus risquées (physiquement et/ou juridiquement), mais aussi les plus rares. Il est donc souvent détenu uniquement que par quelques sapeurs-pompiers. Contrairement à ce qui est véhiculé autour de la culture du RETEX[298] ce savoir est rarement partagé et encore moins au-delà des intervenants directs de l'intervention. Il est souvent gardé précieusement comme un moyen de pression sur les autres. Le « vieux sarce » est celui qui est « venu » en intervention, qui a « vu » et qui a « vaincu ». Il est donc écouté et respecté, car il a acquis la connaissance et l'expérience pour guider les autres en intervention. Comme on peut avoir besoin de compter sur lui en intervention, il peut plus facilement asseoir son pouvoir en caserne. Si on vient lui « chercher des noises », il a les moyens de rappeler aux autres leur infériorité opérationnelle, pour les contrecarrer.

298 Retour d'Expérience. Le retour d'expérience est un outil de gestion qui permet de favoriser l'apprentissage dans les organisations. Il s'agit de tirer les enseignements des points perfectibles ou capitaliser les bonnes pratiques afin de s'inscrire dans un dispositif d'amélioration continue dès lors que ces éléments sont pris en compte, analysés et partagés.

Cette lutte pour l'accès aux tâches les plus nobles et au statut de « vieux sarce » n'est pas seulement une lutte entre salariés et volontaires. On la retrouve également entre volontaires dans les centres 100 % volontaires et entre salariés. Dans les centres mixtes, le conflit se déroule en plusieurs temps distincts. Pour les salariés, un temps où les sapeurs-pompiers salariés s'allient pour obtenir quelques privilèges : se réserver certaines tâches nobles, comme l'accès aux spécialités et être reconnu comme supérieur aux volontaires, puis un autre temps où ils se disputent les tâches nobles entre eux. Pour les volontaires, on observe un temps où ils œuvrent collectivement à être reconnus à part entière des sapeurs-pompiers salariés pour accéder, eux aussi, aux tâches nobles, notamment en revendiquant leur supériorité dans certaines compétences « métier », puis un temps où, à leur tour, ils se disputent les « tâches nobles » et le « sale boulot ». Ils reconstituent des artefacts autres que le statut pour créer des hiérarchies informelles entre volontaires et s'attribuer les tâches nobles. Ils mettent par exemple en avant la classification de leur centre qui est défini par les schémas administratifs comme plus ou moins important. Ils s'appuient également sur le nombre d'interventions réalisées pour se démarquer d'un centre de même classification, ou encore ils se battent pour justifier l'affectation de tel ou tel engin opérationnel dans leur centre, comme un engin de désincarcération, qui permet d'être engagé plus souvent en intervention, notamment sur les [*bonnes inter*]. Dans les relations qu'entretiennent les sapeurs-pompiers entre eux, on constate qu'il s'agit avant tout de conflits autour du partage du gâteau opérationnel et que le statut n'est qu'un élément supplémentaire pour s'octroyer les meilleures parts : le bon rôle, le bon grade, les bonnes interventions, la meilleure partie de l'intervention … C'est l'existence des mêmes luttes au sein du groupe volontaires, du groupe salariés, puis entre les deux groupes, qui nous amène à dire que le statut n'est qu'un élément contingent et que l'enjeu principal réside dans l'accès au prestige du métier.

On observe également des nuances au travers de ces luttes en fonction de l'ancienneté et du niveau hiérarchique. En effet, un sapeur-pompier qui débute sera très motivé pour tout départ en intervention. Le simple fait de pouvoir « décaler », [*d'avoir obtenu son « permis de chasse »*], c'est-à-dire de partir en opération dans un véhicule de sapeur-pompier, sera perçu comme un grand privilège par rapport au reste de la population et une grande fierté. Pour en être arrivé là, il aura déjà fallu réussir plusieurs rites d'intégration. De la même manière, dans un centre à faible activité opérationnelle, les sapeurs-pompiers font moins la fine bouche sur la

nature des interventions. Partir un minimum en intervention c'est ce qui fait d'une personne ordinaire un sapeur-pompier. Nos travaux empiriques nous ont montré que les sapeurs-pompiers restent d'une part motivés et se sentent d'autre part compétents lorsqu'ils réalisent au moins une centaine d'interventions par an. Il est donc nécessaire pour être reconnu comme un vrai sapeur-pompier de réaliser ce quota, que l'on pourra brandir pour affirmer sa place de sapeur-pompier à part entière. Le nombre d'interventions réalisées par un sapeur-pompier ou un centre de secours est une question très régulièrement posée lors des discussions au sein de la profession. C'est une manière de jauger à quel sapeur-pompier ou quel type de centre de secours on a à faire. La qualité des interventions, mais également la régularité avec laquelle les sapeurs-pompiers sont confrontés aux interventions, sont des éléments de distinction sociale et de positionnement hiérarchique informel.

Les conflits pour les interventions prestigieuses se jouent principalement au niveau des sous-officiers, là où l'engagement opérationnel est moins régulé par l'institution. A ce niveau de grade, il y a une plus grande place à la régulation autonome. Il est plus facile d'assoir son pouvoir de salarié sur les volontaires. Par exemple, un sous-officier de garde a toute latitude pour modifier localement les trains de départ, c'est-à-dire la place des sapeurs-pompiers au sein des différents véhicules engagés en intervention par le CTA/ CODIS, pour s'y attribuer une meilleure place, ou pour l'attribuer au collègue de son choix. Toutes ses actions sur la distribution des rôles seront étayées par des arguments opérationnels recevables ou non selon le point de vue des uns et des autres. Ce type de tactique peut également être joué par des officiers de garde. Mais de manière générale, pour les officiers, la stratégie pour accéder au « boulot noble » a surtout consisté à accéder à leur grade d'officier. De par leur nombre réduit et leur fonction de coordination des moyens engagés, les officiers n'ont quasiment pas de marge de manœuvre pour modifier leur engagement opérationnel une fois que l'ordre de départ est donné par le CTA/CODIS. Dans les centres, ils sont bien moins nombreux et lors de leur garde ou de leur astreinte, ils sont quasiment sûrs d'être engagés à chaque intervention qui nécessite leur niveau de commandement. Pour autant, les jeux d'acteurs ne sont pas totalement absents chez les officiers et lorsqu'ils sont peu favorables au volontariat ils peuvent également modifier les trains de départ en intervention pour avantager l'engagement de sapeurs-pompiers salariés. Pour pouvoir aller sur un bon « rif », sur un secteur voisin, ils peuvent mettre en avant telle ou telle qualification opérationnelle spécifique qu'ils détiennent. Ils peuvent encore intervenir bien

en amont sur la définition des secteurs opérationnels pour agrandir leur territoire d'action, par exemple en argumentant les délais de mobilisation pour justifier l'envoi d'un chef de groupe salarié en garde posté, plutôt qu'un chef de groupe volontaire en astreinte. En centre mixte, on observe aussi des débats passionnés autour de la question du nombre de places qui doit être laissé ou non, aux sapeurs-pompiers officiers volontaires.

Plus on monte en grade et en compétences opérationnelles, chef de colonne (coordination de 2 à 4 groupes), chef de site (coordination de plusieurs colonnes), plus l'engagement opérationnel est régulé par l'institution et moins il y a de conflits autour du partage de gâteau. Les sapeurs-pompiers qui travaillent à la direction, les plus gradés, sont éloignés de ces relations conflictuelles et n'en perçoivent pas toujours la violence. Ce sont des officiers qui sont principalement affectés à des tâches fonctionnelles, avec une activité opérationnelle faible compte-tenu de leur grade et qui sont très peu présents sur le terrain. Ils ont une vision plus positive des relations sociales en caserne, plus proche du discours ambiant qui est de dire que les choses se passent bien, notamment entre salariés et volontaires. Ils ont intérêt à tenir ce discours autant que possible auprès des élus et de la population, car cela signifie qu'ils font bien leur travail et que la situation est sous contrôle. La question des conflits entre salariés et volontaires se pose principalement dans le groupe hiérarchique des non-officiers et se joue au sein des casernements.

Conflit d'intérêt et conflit identitaire

Les luttes pour accéder aux bonnes interventions, qui assurent des positions hiérarchisées de pouvoir et de prestige au sein de la profession, concernent l'ensemble des sapeurs-pompiers, tous statuts confondus. Mais les conflits d'intérêt qui opposent l'ensemble des sapeurs-pompiers entre eux débouchent sur des conflits d'identité au sein de chaque groupe, salariés et volontaires. Pour les sapeurs-pompiers volontaires, il s'agit d'un conflit de survie, c'est-à-dire une lutte pour conserver un espace d'engagement et de liberté au sein du système de sécurité civile, qui leur paraît menacé par une professionnalisation qui gagne du terrain, ainsi que de garder leur statut de sapeur-pompier à part entière. Ils s'opposent ainsi aux détracteurs du

volontariat et du modèle hybride, qui œuvrent soit à la disparition du volontariat, soit à le reléguer à un rang de seconde zone et à ne leur laisser que le « sale boulot ». Pour les sapeurs-pompiers salariés, il s'agit d'un conflit autour de leur identité de salarié, autour de leur valeur ajoutée par rapport au volontariat. Ils sont à la recherche de leur spécificité de salarié au sein de l'organisation hybride et cherchent à se créer des espaces réservés pour se distinguer positivement des sapeurs-pompiers volontaires. Pour une partie de la ressource salariée, l'enjeu consiste à gagner du terrain en faisant reconnaître le métier comme devant relever du domaine du salariat, ainsi qu'à accroître leur potentiel de développement de carrière.

Les conflits d'identité consistent en une lutte pour accéder à une juste reconnaissance de chaque modèle d'engagement et un accès équitable aux tâches nobles du métier et au prestige social que chacun vient rechercher à travers son engagement de sapeur-pompier quel que soit son statut. Il y a conflit car sapeurs-pompiers salariés et non-salariés croient leurs désirs ou leurs projets incompatibles. Comme si l'un des modèles devait forcément l'emporter sur l'autre. Chaque groupe d'acteurs tend à vouloir imposer sa légitimité pour jouir de prérogatives sur l'autre groupe, comme si il n'y avait d'autre choix que le tout volontaire ou le tout salarié. Comme si l'organisation hybride, où chaque ressource pourrait nourrir la coopération, formant un nouveau modèle, ne pouvait exister durablement. L'organisation semble souffrir de sa propre méconnaissance d'elle-même, d'une méconnaissance des transformations qui s'opèrent en son sein et d'une absence de questionnement sur le potentiel de l'hybridisme. Salariés et non-salariés se désignent mutuellement comme adversaires. Les salariés cherchent à disqualifier les volontaires en les attaquant sur leur niveau de compétence, de disponibilité, de condition physique et sur le désintéressement. Quant aux sapeurs-pompiers volontaires, ils attaquent les salariés sur leur rythme de garde, sur leur salaire qu'ils estiment comme très avantageux par rapport à ce qu'ils font. Ils leur reprochent également la négation de leurs compétences métier. L'objectif est de s'atteindre l'un et l'autre dans sa légitimité et parfois dans son humanité.

En s'opposant ainsi, salariés et volontaires exercent, au sein des instances représentatives, une pression sur la direction et les élus pour gagner quelques avancées qui aillent dans leur sens. Afin de manifester leur mécontentement et de maintenir la pression, chacun use des armes dont il dispose. Par exemple, pour obtenir une avancée sur les règles d'engagement en intervention

plus favorables, les volontaires vont jouer sur leur niveau de déclaration de disponibilité … quand les salariés vont user de leur droit de grève pour qu'il en soit autrement. Cependant, il y a un déséquilibre dans le rapport de force. Les salariés, qui ont des temps de présence plus importants au sein de l'organisation fonctionnelle et qui sont plus souvent au contact du sommet hiérarchique, ont un meilleur contrôle de l'information et sont davantage en situation de faire pencher les décisions de la direction en leur faveur. Par ailleurs, le déséquilibre est aussi créé par la salarisation totale des plus hauts postes de la hiérarchie. Au sommet hiérarchique, les personnels sont salariés et ne subissent pas les conflits salariés/volontaires. Ils sont moins concernés par le sujet et le plus souvent ignorent la violence ordinaire que subissent les acteurs opérationnels en caserne. Nous verrons un peu plus loin comment au travers des instances représentatives ces conflits sont mal régulés. D'un côté la direction discute dans les instances représentatives des salariés des problématiques salariés et de l'autre des problématiques volontaires au sein des instances représentatives des volontaires. Cette séparation de traitement des conflits est reproduite au sein des centres de secours mixtes avec d'un côté les réunions pour les salariés et de l'autre pour les volontaires. Le manque d'espaces réflexifs et de négociations mixtes, qui permettraient une régulation conjointe, c'est-à-dire la construction de compromis entre la hiérarchie, les représentants des salariés et les représentants des volontaires, laisse la place à une régulation autonome qui s'opère violement dans les casernes.

Les violences ordinaires salariés-volontaires au sein des casernes

Nous avons vu qu'il existe au sein des casernes des luttes pour occuper certaines places, considérées comme plus prestigieuses que d'autres. Nous allons maintenant décrire les formes que prennent ces luttes et livrer le récit des différents acteurs que nous avons recueilli. Souvent les rapports qu'entretiennent les salariés et les volontaires relèvent de la violence ordinaire telle que la définit Gilles Herreros, c'est-à-dire une violence banale exercée dans l'indifférence, voire l'acceptation du plus grand nombre. L'auteur précise que si les systèmes managériaux génèrent de la violence, cette dernière est toujours un acte perpétré par des individus : un petit chef, un grand cadre, un collègue de travail, peut-être nous-mêmes. Les auteurs de violence, que ce soit des groupes ou des individus sont bien réels et identifiables. Dans son approche, « l'organisation apparaît comme une enveloppe (une entreprise, une administration, une

association, un établissement collectif coordonné …) au sein de laquelle s'exerce la violence … une violence qui s'invisibilise pour se faire accepter, qui s'invisibilise à force d'être acceptée »[299]. Mais la violence s'incarne bien dans des êtres, des comportements, des modes de faire. Le milieu des sapeurs-pompiers est un milieu rude, viril où le conflit est un mode habituel de régulation sociale, c'est la façon de se parler dans les casernes [*de bugne à bugne*]. Cette culture communicationnelle des sapeurs-pompiers peut s'expliquer du moins en partie par la rudesse du métier. Comme une micro-culture, telle que Michel Liu[300] l'a mise en lumière à travers l'observation d'ouvrières spécialisées dans un atelier. L'auteur explique que l'accueil glacial réservé aux nouvelles embauchées n'était pas une réaction instinctive, mais qu'il avait pour fonction de les faire entrer dans le rang ou de les aguerrir. Il s'agit d'un mécanisme de sélection rejetant les nouvelles venues inaptes à se soumettre à la micro-culture de l'atelier, c'est-à-dire à l'ensemble des pratiques que le groupe a inventé pour réaliser au mieux les tâches qu'on lui a confiées. Ainsi pour les sapeurs-pompiers, la rudesse de l'accueil et de la communication a également pour fonction de préparer des soldats qui sauront garder la face quand ils seront confrontés aux violences et aux scènes de violence qu'ils rencontreront en opération.

[Propos d'un vieux sarce salarié vis-à-vis d'une jeune recrue à qui l'on vient d'en faire baver à l'instruction : *Il faut qu'il s'endurcisse le jeune, ce n'est pas un métier de tafiole … il n'a pas signé chez les majorettes. Tu sais qui c'est, ceux que j'appelle les majorettes ? C'est les gars de la spéciale[301], ceux qui font le beau et qui n'ont jamais vu un feu. Ils ne vont pas au feu ces gars-là. Quand j'étais à la BSPP je les appelais les majorettes (Rire)*].

Seulement, la société a changé et ce style de communication est de moins en moins accepté. Les violences régulières que les sapeurs-pompiers vivent dans les casernes engendrent toute sorte de maux, elles arrivent à générer des *burn out* auprès des salariés et elles occasionnent de nombreux départs prématurés chez les volontaires, alors que le métier fait rêver des milliers d'autres personnes qui se ruent aux concours de sapeurs-pompiers salariés, pour seulement

299 *Op. cit*., Gilles Herreros, p. 9-10.

300 Michel Liu, *Technologie, organisation du travail et comportement des salariés*, Revue de sociologie Française, 1981, p. 205 à 221.

301 La spéciale est une équipe de gymnastique créé par la BSPP le 8 juin 1919. C'est une vitrine pour la prestigieuse institution des Pompiers de Paris.

quelques centaines de places à pourvoir. Nos expérimentations ont mis en évidence cette contre-productivité des rapports trop rudes aux nouveaux arrivants. Nos observations empiriques sur l'importance des relations interpersonnelles sur les intentions de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires ont également été mises en évidence par Marina Burakova[302]. Nos expérimentations n'ont pas seulement montré une communication qui n'est plus adéquate sur la forme, mais également l'inadéquation des critères de sélection, car les interventions d'aujourd'hui ne nécessitent pas uniquement des qualités physiques ou de force de caractère, mais également de fortes capacités d'adaptation ainsi que des connaissances techniques et générales bien plus élevées qu'hier.

Dans le cadre des expérimentations conduites, c'est-à-dire dans un cadre ou la parole est régulée, sur la base du « oser dire, savoir dire et savoir écouter » et où l'on reste entre sapeurs-pompiers, entre soi, nous avons réussi à libérer la parole. Dans ces conditions, salariés et volontaires ont admis que leur relation est problématique et qu'elle ne convient à personne. Ils se sont « lâchés », en omettant parfois les règles de non-malveillance établies, sans toutefois que cela rompe l'échange. Dans le cadre de ces démarches, les thématiques où salariés et volontaires se sont le plus exprimés sont essentiellement celles qui portent sur le « mieux travailler » ensemble : intervention, complémentarité, formation, vie collective, recrutement, laissant au second plan les thématiques telles que les équipements et les matériels, la rémunération ou l'indemnisation. Les points d'insatisfaction sur le vivre ensemble cristallisent l'attention des acteurs et sont générateurs de tensions. La complémentarité entre salariés et volontaires est un sujet qui fait débat et génère beaucoup d'insatisfactions aussi bien pour les uns que pour les autres. L'absence de régulation conjointe sur ces points de crispation génère un climat conflictuel permanent. Le conflit entre salariés et volontaires est latent et s'exprime de manière épisodique. A la moindre occasion d'affaiblir le camp adverse les coups fusent. La violence est perpétrée soit par des individus isolément, ou par des petits collectifs que les psychologues appellent *group bashing*[303]. Ce conflit latent est une menace permanente pour la hiérarchie qui ne sait trop comment s'y prendre pour réguler les problématiques de fond et qui redoute que le conflit latent ne fasse surface et soit difficilement gérable faute de solutions

302 Marina Burakova et al. *Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France*, Psychol.fr. (2014), http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2013.12.002.

303 En anglais *« bashing »* signifie frapper, cogner. Le *« bashing »* c'est se défouler en critiquant, insultant, colportant des rumeurs et des mensonges.

disponibles connues. Cette crainte est fondée, car toute conduite de démarche collective d'amélioration continue nécessite des compétences spécifiques pour qu'elle ne dégénère pas et qu'elle ne soit pas contre-productive. Le plus souvent, la hiérarchie mise sur la régulation autonome et laisse les groupes salariés et volontaires se débrouiller avec leur opposition, en veillant juste à ce que cela ne déborde pas de la caserne. Parfois, démunie et pour tenter de garder le contrôle et son autorité, la hiérarchie a recours à des pratiques qui relèvent de la qualification de harcèlement moral. Mais les pratiques de harcèlement moral peuvent se jouer à tout niveau hiérarchique et aussi bien du haut vers le bas que du bas vers le haut. En se rapportant à la théorie des jeux[304], on peut dire que malgré la violence ordinaire de la situation, chaque groupe semble avoir eu intérêt jusqu'à aujourd'hui à entretenir ce conflit larvé, sorte de statu quo, de jeu à somme non nulle, plutôt que de risquer un conflit ouvert de jeu à somme nulle, ou un groupe risquerait d'être davantage perdant. Seulement, dans cette configuration, chaque groupe est sur un jeu de type accord perdant / perdant et semble ne pas croire en un accord possible de type gagnant / gagnant.

Dès leur premier pas en caserne, les volontaires ressentent une double pression qui pèse sur eux. Celle du métier qui est exigeant et pour lequel il faut être à la hauteur et celle de devoir s'imposer et résister face aux pressions des salariés qui tentent de les décourager, ou de les reléguer à une place de second rôle.

[Sapeur-pompier volontaire : *C'est impressionnant tout ce que l'on doit faire et endurer pour pouvoir monter dans ces putains de camions. Il faut sacrément avoir envie de décaler, il faut être un peu maso pour être volontaire*].

Dès leur arrivée, les salariés essayent de faire sentir aux volontaires qu'ils ne leur arrivent pas à la cheville. Ils se comportent comme si les nouveaux devaient être à leur niveau, un niveau qu'eux ont mis de nombreuses années à acquérir. Ils oublient au passage qu'eux aussi ont débuté et qu'ils ont quasiment tous été volontaires avant d'être salariés[305].

304 Ernst Zermelo et Emile Bordel puis Oskar Morgensten et John Von Neumann.

305 Même si la tendance semble évoluer un peu ces cinq dernières années, la quasi-totalité des sapeurs-pompiers salariés sont issu du volontariat. Seulement 5 % d'entre eux ont accédé au concours directement.

[Un salarié envers un volontaire débutant lors d'une manœuvre de la garde *: T'es mort, tu sais que t'es mort ? Tu n'as pas fait ton TOOTEM*[306] *... Tu ne sais pas ça !!! C'est la base pourtant ... je me demande ce que l'on vous apprend en formation. C'est de pire en pire le recrutement et la formation des volontaires*].

Ce type de formule, très éloignée des nouvelles doctrines de formation qui prônent la bienveillance et la reconnaissance du potentiel des apprenants, illustre le décalage entre le type de relation que l'institution souhaite voir se développer en son sein et la réalité des rapports entre volontaires et salariés en caserne. Les séquences de maintien des acquis en caserne se transforment même parfois en *group bashing*, où plusieurs salariés vont, par des ricanements et des commentaires en *off*, des remarques sur leur manière de faire, humilier les apprenants volontaires. Ces pratiques dénoncées par les volontaires dans les diagnostics de centre, ont été confirmées par des audits réalisés par des psychologues au sein du SDIS étudié. Dès qu'un nouveau volontaire fait ses premiers pas à la caserne, il est « scanné », c'est-à-dire observé et critiqué sous toutes les coutures. Il est évalué selon les stéréotypes de la profession qui n'ont pas été revus depuis la création de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris et qui sont aujourd'hui éloignés des critères fondamentaux pour la réussite des opérations de secours. S'il ne rentre pas dans ces stéréotypes classiques qui portent sur des critères physiques : silhouette sportive, allure martiale, ni trop grand, ni trop petit … cheveux pas trop longs et sur des critères comportementaux tels que l'obéissance et la soumission … il partira avec un fort handicap et sera mis à rude épreuve, le plus souvent jusqu'à sa démission.

Même si ces attitudes de mise à l'épreuve existent de manière générale au sein de chaque groupe, volontaires et salariés, elles sont exacerbées par les salariés envers les volontaires. Il est à noter également que ces attitudes qui encouragent à la démission n'ont de prise que sur les sapeurs-pompiers volontaires compte-tenu de la nature de leur engagement. Il reste exceptionnel qu'un salarié démissionne. Soit il se protège par l'arrêt maladie pour *burn out* soit il cherche à muter s'il ne reçoit pas l'aide de sa hiérarchie pour rétablir des relations acceptables

306 Toucher Ouvrir Observer Tester Engagement Minimum, c'est un moyen mnémotechnique qui concerne la conduite à tenir avant de pénétrer dans un local en feu et éviter un phénomène thermique tel qu'un *backdraft* ou embrasement généralisé.

avec ses collègues. Mais la plupart du temps, la réussite à un concours de sapeurs-pompiers salariés fonctionne comme une immunité au sein du groupe. Avoir réussi alors que tant d'autres ont échoué donne une légitimité à occuper son poste et certains salariés exploitent cette réussite comme un droit à dominer les volontaires qui passent eux par des processus de sélection différents et jugés plus faciles. On peut comprendre les comportements hostiles comme ayant une double fonction. Tout d'abord celle de trier des profils suffisamment solides par rapport à la dureté du métier, mais également dans les centres mixtes, à défaut de pouvoir imposer le tout salariat, de trier les volontaires qui accepteront (ou du moins sauront composer avec) cette domination des salariés. Ce qui est dommageable pour la profession, ce n'est pas l'existence d'une sélection des membres du groupe, mais bien la méthode employée pour y arriver, ainsi que le choix des critères de sélection qui n'ont parfois rien à voir avec les fondamentaux du métier. En procédant ainsi, les sapeurs-pompiers se privent de profils adaptés aux besoins de l'organisation, au profit de candidatures conformes à la culture du groupe dominant, mais moins pertinentes pour répondre aux problématiques de l'organisation hybride. Ces comportements discriminatoires à l'entrée dans la profession sont rendus davantage possibles en direction des volontaires, car la formation initiale a lieu au sein du département et qu'elle est encadrée par des salariés. Ils ont donc pleinement la main pour éprouver comme ils le souhaitent les nouvelles recrues volontaires. Ainsi, un formateur salarié, qui se retrouve en difficulté et se sent remis en cause dans sa « supériorité » face aux interrogations d'une jeune recrue qui pose trop de questions à son goût, n'aura pas de scrupule à lui faire « payer », en exigeant d'elle plus tard de réaliser un parcours physique plus difficile que nécessaire, alors même qu'une bonne partie de l'effectif déjà en place n'est pas forcément en mesure de le réaliser. Ce type d'opération est souvent accompagnée de commentaires déstabilisants : [*Si tu n'y arrives pas, comment tu vas faire demain si tu dois sortir ton collègue des flammes … tu vas l'abandonner, il va mourir*]. Ainsi les nouvelles recrues mises à l'épreuve doutent de leurs capacités à devenir sapeur-pompier et souvent envisagent la démission, sans que cela n'entraîne la moindre remise en cause des formateurs concernés.

Cette figure emblématique du sapeur-pompier qui sauve un enfant ou son collègue des flammes en le portant dans ses bras ou sur son dos, correspond à des situations rares que seulement une minorité de sapeurs-pompiers, tous statuts confondus, est capable de réaliser. Ici, le mythe n'a pour fonction que d'assoir un pouvoir, en laissant supposer à la jeune recrue volontaire que tous

les salariés sont tous capables de le faire et justifier leur suprématie. Dans ce type de situation, les nouveaux sont atteints dans leur dignité, ils sont blessés et finissent parfois même en pleurs dans un coin de la caserne. La violence de la relation intervient également tout au long de la carrière. Les remarques, sous forme de vannes, fusent à la moindre occasion, que ce soit directement en présence des volontaires, ou même dans le cercle fermé des salariés. Dans ce dernier cas, les soi-disant boutades ont vocation à souder le groupe salarié et à entretenir cette culture de la supériorité des salariés sur les volontaires. Par exemple, lors d'une séquence de formation sur les interventions dans les éoliennes et en particulier sur les règles de sécurité à observer pour s'engager dans la nacelle[307], un salarié lâche face aux consignes à respecter : [*ah ouais ! Quand même ! …* Le formateur : *qu'est-ce que tu veux dire ? Ça te semble trop compliqué ?* Le formé *: non, pour les pros ça va aller, le problème c'est les volontaires*]. Le volontaire est bien plus souvent vu par les salariés comme un problème, que comme un atout. Ce type de situation est habituel dans les centres de secours mixtes. L'ironie dans cet exemple, c'est que dans le centre de secours de proximité qui intervient sur le parc éolien concerné, il y a un volontaire dont le métier est la maintenance des parcs éoliens. Donc un volontaire très bien formé à la sécurité sur ce type d'installation, en tout cas bien plus que ne le sera sans doute jamais le sapeur-pompier salarié qui a fait la réflexion. Lorsque ces remarques ont lieu en présence des volontaires plus qualifiés que les salariés, elles sont particulièrement blessantes et humiliantes.

[Réflexion d'un sapeur-pompier salarié à un sapeur-pompier volontaire ascensoriste lors d'une séquence de formation sur les interventions pour ascenseur bloqué avec des personnes à l'intérieur : *On t'a pas attendu pour faire des ascenseurs bloqués, tu ferais mieux de retourner à ton boulot, tu serais plus utile*]

[Réaction après coup du sapeur-pompier volontaire concerné : *je suis dégoûté quand j'entends ça … ils n'ont rien compris. On n'est pas là pour prendre leur place, on est là pour aider. Les nouveaux ascenseurs qui viennent d'être installés sur le secteur ont des particularités qu'ils ne connaissent pas. Mais ils préfèrent faire des conneries plutôt que me demander. C'est du grand n'importe quoi*].

307 Il s'agit de la partie située tout en haut de l'éolienne, à 120 mètres dans le cas cité.

Pour autant, les sapeurs-pompiers volontaires, notamment les plus jeunes, font le plus souvent profil bas. Parfois, certains se rebiffent, et la violence des rapports entre salariés et volontaires fricote avec la limite de la violence physique.

[Lors d'un entretien annuel avec un volontaire : G*lobalement ça va avec les pro, ça taquine, mais ça va, ça ne dépasse pas trop les limites. Par contre il y en a quelques-uns avec qui ça va péter.* Chef de centre : Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'ils font ? Volontaire : *Je ne vais pas balancer, mais un jour, vous ne serez pas surpris d'en croiser un qui mouche rouge*].

Par la suite nous avons appris qu'il s'agissait d'un sous-officier salarié, qui dévalorisait et injuriait régulièrement les volontaires [*Vous êtes nuls les volontaires, … ta gueule c'est moi le chef, tu conduis, tu verras bien où l'on va, quand il faudra tourner je te le dirai c'est tout !!! Vous êtes des bouffes vacations c'est tout* …]. Certaines altercations sont parfois stoppées juste avant le passage à la violence physique. Un chef de garde nous a rendu compte d'une situation où il a entendu depuis son bureau, un esclandre dans la remise située à l'étage du dessous. A son arrivée sur place, il a dû séparer un sapeur-pompier volontaire qui a empoigné un sapeur-pompier salarié et qui était en train de lui hurler dessus, à deux doigts de le frapper. Les protagonistes ont expliqué que leur violente altercation était due à un conflit pour la place de conducteur de l'ambulance. Le sapeur-pompier volontaire a cru qu'il avait été bipé en tant que conducteur, alors que c'était bien le sapeur-pompier salarié qui l'était. Après un cours échange au moment du départ, chacun a pris la place initialement prévue sur le ticket de départ. L'intervention s'est déroulée comme il se doit, sans problème et c'est au retour à la caserne que le ton est monté. Le salarié est revenu vers le volontaire pour insister et narguer son collègue volontaire sur le fait que c'est bien lui qui était prévu comme conducteur en lui mettant son biper où est mentionné son ordre de départ sous le nez [*Tu vois là que c'est moi qui est conducteur … tu le vois là*]. Ce qui a eu comme effet le [p*étage de plomb*] du volontaire, apparemment déjà « escagassé » par des provocations antérieures.

La bataille pour le poste de conduite est particulièrement conflictuelle. Les salariés, pour être prioritaires au volant évoquent qu'il doit en être ainsi uniquement parce qu'ils sont salariés, ou

encore parce qu'ils ont une prime de conducteur. Ils évoquent également souvent le manque de pratique des volontaires, même si cet argument reste fragile, car il se retourne contre eux dans certaines situations. Par exemple et selon ce raisonnement, un sapeur-pompier salarié devrait s'effacer face à un sapeur-pompier volontaire employé comme chauffeur routier ou conducteur d'engins de travaux publics, qui a une plus grande pratique de la conduite que lui. Un sapeur-pompier volontaire nous a rapporté un jour qu'il s'est fait [*dégager*] du poste de conduite du fourgon par un salarié du même grade que lui au seul motif qu'il était volontaire.

[Sapeur-pompier volontaire d'un centre mixte : *J'étais installé au volant quand il a ouvert la porte et qu'il m'a dit : tu dégages, c'est moi qui conduis. Quand je lui ai dit que c'était moi qui était affecté «conducteur» sur le ticket de départ, il m'a attrapé par la veste, m'a tiré en dehors du fourgon en me criant dessus que la place des volontaires c'est derrière. Que les volontaires, ne savent pas conduire. Il était comme fou*].

A travers toutes ces intimidations, les salariés se font craindre des volontaires et conduisent ces derniers à se soumettre à eux, en tenant uniquement la place qu'ils veulent bien leur laisser, ou à finir par abandonner l'engagement pour lequel ils étaient très motivés au départ. Le jeu des salariés fonctionne surtout en centre mixte. Impressionnés par les salariés, une bonne partie des volontaires renoncent à évoluer vers des rôles de commandement opérationnel de chef d'agrès ou de chef de groupe ; c'est-à-dire à se retrouver à commander des salariés qui ne seront pas très coopérants avec eux. Les coopérations des salariés lorsqu'ils sont commandés par des volontaires se limitent souvent juste à ce qu'il faut pour ne pas mettre l'intervention en péril et ils ne manquent pas de pointer, de retour en caserne, toutes les insuffisances du volontaire qui les a commandés et de justifier ainsi la nécessité d'une réponse salariée, en particulier pour les postes de commandement. Ces pratiques sont beaucoup plus rares entre salariés. Elles interviennent entre autres, quand il y a conflit pour un poste, pour essayer de disqualifier un adversaire. Pour beaucoup de salariés, il est insupportable de se faire commander par des volontaires.

[Sous-officier salarié : *Vous trouvez cela normal que les volontaires commandent les salariés ? C'est notre travail, donc c'est à nous de commander !* Volontaire : *oui mais quand toute la garde et partie en intervention, il faut bien des volontaires pour commander les engins appelés en renfort ? Quand ils commandent les interventions se déroulent bien. On n'a pas de plainte de la part de la population*. Sous-officier salarié : *Oui mais quand il y a un pro et un volontaire, c'est au salarié de commander, c'est comme ça, c'est notre métier*].

Si les centres mixtes sont les lieux de prédilection pour les conflits salariés / volontaires, il n'en demeure pas moins que les discours disqualifiants sont reportés au niveau des instances, ou encore s'expriment lors des formations départementales qui brassent des sapeurs-pompiers de plusieurs centres, dans certains groupes de travail mixtes, ou encore lors d'un RETEX opérationnel, d'un pot ou d'une collation prise à l'issue d'une intervention. Les actions ciblées contre les volontaires existent au-delà du SDIS étudié et peuvent aller jusqu'à la création d'amicales séparées, une pour les salariés et une pour les volontaires, ou encore de représailles en passant des rangers remplies d'eau, jusqu'au bariolage de voiture de sapeurs-pompiers volontaires avec l'inscription « vacosore ». Ces actions sont nombreuses et variées et il ne nous apparaît pas opportun d'en allonger la liste pour illustrer le propos.

Dans l'analyse de la relation salarié/volontaire, il nous apparaît important de s'attarder sur la situation particulière des infirmiers volontaires, qui ne font plus aujourd'hui l'objet de pression de la part des salariés. Dans le SDIS étudié, il y a 130 infirmiers dont seulement 2 sont salariés. Les infirmiers salariés du SDIS font partie du somment de la hiérarchie et son quasiment entièrement dédiés à des tâches fonctionnelles. Pour les infirmiers volontaires, qui sont d'ailleurs quasiment toutes des infirmières, il s'agit d'infirmiers diplômés d'Etat qui ont contracté un engagement de sapeurs-pompiers volontaires. Tout comme pour les non-infirmiers, ils ont décidé de mettre de leur temps et leurs compétences au service de leurs concitoyens. Ils sont recrutés sur un grade spécifique d'infirmier et ont un rang d'officier, sans avoir la prérogative de commander les opérations de secours. Leur activité consiste à la fois à participer à la réalisation des visites d'aptitude des sapeurs-pompiers, salariés comme

volontaires et de participer aux interventions, soit en soutien sanitaire opérationnel[308], soit pour la mise en œuvre de protocoles médicaux lors des interventions pour secours à personne le cas échéant. Bien qu'intervenant volontairement sur le terrain opérationnel, les infirmiers volontaires sont bien acceptés et leur soutien est apprécié. Ils n'apparaissent pas comme des concurrents des salariés, mais bien comme collègues qui apportent un plus à la mission. Il en est ainsi aujourd'hui, mais cela n'était pas le cas à la mise en place de cette nouvelle catégorie de sapeur-pompier en 2008. Les relations entre sapeurs-pompiers non infirmiers (les képis noirs[309]) et les sapeurs-pompiers infirmier (les képis rouges) sont passées assez rapidement d'une relation de concurrence à une relation de coopération, une fois que la crainte de les voir commander les interventions de secours à personne, à la place des sous-officiers chef d'agrès sap a été levée. Très peu demandés en renfort à leur arrivée dans l'activité opérationnelle, les infirmiers sont aujourd'hui très sollicités et tout le monde s'accorde à dire que leur intégration est une réussite. Cette coopération réussie pourrait être le point de départ de revendications des infirmiers volontaires pour se faire recruter en tant que salariés, ce qui n'est pas le cas actuellement. L'exemple des infirmiers tend à confirmer notre hypothèse sur le statut juridique, considérant qu'il n'est qu'un élément contingent et que l'association de volontaires et de salariés n'est pas une incompatibilité de fait. Il conforte aussi l'idée que les volontaires ne sont pas, pour la grande majorité d'entre eux, des travailleurs précaires et qu'ils ne se revendiquent pas comme tels. D'une part, les infirmiers apportent un plus identifié et reconnu par tous et d'autre part, le volume et le rythme de leur sollicitation ne justifie pas un poste de salarié et reste compatible avec leur emploi principal. Les infirmiers semblent avoir trouvé à ce jour un point d'équilibre dans la relation salarié/volontaire au sein du SDIS, ainsi que dans la conciliation de leurs temps de vie familiale, de travail et d'engagement citoyen. Le cas des infirmiers incarne l'équation des équilibres à trouver pour la pérennité de l'hybridisme : apporter un plus reconnu par le collectif de sapeurs-pompiers, une situation de non-concurrence, un temps donné limité en volume et une possible conciliation des temps de vie. Il est également à noter que pour arriver à ce résultat, les infirmiers bénéficient d'une plus grande souplesse dans la manière de donner de leur temps, et qu'ils sont globalement épanouis dans leur engagement. On pourrait penser que leur niveau d'étude joue dans leurs bonnes relations avec les sapeurs-pompiers salariés, mais ce n'est pas ce que l'on observe avec les sapeurs-pompiers

308 C'est-à-dire assurer la sécurité des sapeurs-pompiers qui interviennent par des mesures de prévention et la prise en charges des sapeurs-pompiers blessés.

309 Les sapeurs-pompiers incendie ont des képis noirs alors que les infirmiers de sapeurs-pompiers ont des képis rouges. Ils sont couramment appelés dans le milieu sapeur-pompier les « képis rouges ».

volontaires non-infirmiers ayant un niveau d'étude identique ou supérieur. Souvent les sapeurs-pompiers ayant un niveau d'étude supérieur au baccalauréat font l'objet de préjugés et sont davantage mis à l'épreuve dans leur apprentissage opérationnel que les autres. Les formateurs sapeurs-pompiers qui sont moins diplômés qu'eux essayent de [*remettre les pendules à l'heure*] et de montrer aux stagiaires que leurs diplômes ne les impressionnent pas.

La question du partage du gâteau opérationnel et de la reconnaissance sociale que procure l'engagement semble être le motif principal des conflits entre salariés et volontaires, bien plus que celui du niveau d'études ou du statut juridique. Sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires savent que l'institution ne peut fonctionner sans les uns ou sans les autres, mais ont du mal à s'entendre sur leurs places respectives.

[Sapeur-pompier salarié : *On sait bien qu'on a besoin des volontaires, qu'on ne pourrait pas fonctionner sans eux … c'est une question de finances, mais pas que … on sait bien qu'à St B, ce serait stupide d'avoir des pros. De toute façon personne ne voudrait y aller. Mais bon, il faut qu'ils restent à leur place*]

[Sapeur-pompier volontaire : *on a besoin des pros, pour la formation, pour faire tout ce qu'il faut pour faire fonctionner la caserne. Sans eux le volontariat ne serait plus possible, mais ça ne leur donne pas le droit de nous traiter comme ils nous traitent. Si on donne de notre temps, c'est pour partir en intervention, pas pour être leurs larbins. Ils se croient supérieurs, mais dans certains domaines, on est meilleur qu'eux*].

Les comportements agressifs des sapeurs-pompiers salariés peuvent s'expliquer par la recherche de leur identité propre de salarié au sein de la profession. Ils cherchent à prouver qu'ils sont plus « pro » que les volontaires.

[Sapeur-pompier salarié : *ça sert à quoi d'être pro si les volontaires font la même chose que nous. C'est notre métier, ils doivent nous laisser faire notre travail avant eux*].

Si la question de la valeur ajoutée des salariés au sein de l'institution est très pertinente, la manière de manifester ce mal-être professionnel par la maltraitance des volontaires l'est beaucoup moins. A ce jour, la réponse apportée implicitement à cette question par l'institution n'est pas du tout populaire auprès des salariés. Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, en dehors des centres à très forte activité opérationnelle, la valeur ajoutée attendue par l'institution des salariés est essentiellement d'ordre fonctionnelle, alors qu'en passant le concours, les salariés pensaient contracter un engagement pour réaliser principalement l'activité opérationnelle.

[Sapeur-pompier salarié : *L*es *pros, on est considéré comme les larbins des volontaires … nous on se paye les TIG*[310]*, l'entretien des camions, du bâtiment toute la semaine, et eux ils viennent que pour décaler le soir et le week-end !!!*]

[Sapeur-pompier salarié : *On n'est noté que sur notre activité fonctionnelle, on n'a jamais de retour sur nos compétences opérationnelles … On nous prend pour des gratte-papier, on n'est pas pro pour tenir une souris, on est là pour monter dans les camions*].

De leur côté, les sapeurs-pompiers volontaires qui résistent aux pressions du métier et aux pressions des sapeurs-pompiers salariés défendent la légitimité de leur engagement comme ils le peuvent. Certains résistent aux attaques des salariés en faisant profil bas, en acceptant une certaine soumission lorsque les pros sont présents et profitent des moments où ils font partie d'équipage 100 % volontaires pour s'épanouir. D'autres, ayant acquis de l'ancienneté, essayent de contrecarrer le discours discriminatoire à l'égard des volontaires et se positionnent en défenseur du groupe des volontaires. Certains sapeurs-pompiers volontaires ont également de leur côté recours au *bashing,* de la même manière que les salariés.

310 Travaux d'Intérêt Général, c'est-à-dire les corvées.

[Sapeur-pompier volontaire : *Vous êtes bien payé pour ce que vous faites ! Vous avez le temps de construire votre maison et d'avoir des activités accessoires, c'est que votre travail ne doit pas vous fatiguer beaucoup*]

[Sapeur-pompier volontaire : *Les pros, ils sont payés à dormir ou faire la sieste. En dehors des interventions ils n'en foutent pas une … ils ont un bon patron, si c'était privé ça ne se passerait pas comme ça*].

Comme pour les salariés, ces comportements de sapeurs-pompiers volontaires confortent leur existence en tant que groupe à part entière, c'est une manière d'exprimer leur solidarité et de ne pas flancher moralement, à force de prendre des coups. Mais le comportement des sapeurs-pompiers volontaires, sans qu'ils soient prêts à tout accepter, consiste le plus souvent à rechercher à se faire accepter des sapeurs-pompiers salariés. Ils usent entre autres de moyens détournés, en troquant certains services en échange d'une immunité ou d'une protection relative. L'artisan dépannera dans son cœur de métier, un autre fera profiter d'une offre d'achat de bon vin, etc. Certains sapeurs-pompiers volontaires se font également accepter par un investissement prononcé dans les activités de l'amicale. Leurs comportements oscillent entre attaque défensive et recherche d'une utilité au groupe de salarié. Mais pour une partie des sapeurs-pompiers volontaires, le moyen de se protéger est de limiter la relation avec les salariés au strict nécessaire et de créer des barrières avec les salariés.

Dans ce climat de tension existent, malgré tout, des moments conviviaux entre sapeurs-pompiers salariés et volontaires dans la vie d'une caserne. En dehors des points d'achoppement sur le partage du gâteau opérationnel, salariés et volontaires n'ont pas plus de raison de s'en vouloir que de s'apprécier. Des affinités finissent par se créer et on note une frontière assez nette entre les moments de lutte et les moments conviviaux ; un peu comme au rugby où le match est rude, parfois violent, ce qui pour autant n'entache pas la convivialité de la 3ème mi-temps entre les mêmes protagonistes. Les sapeurs-pompiers qui ont résisté à ces pressions, semblent avoir cette capacité de passer d'un de ces moments conflictuels à ces moments conviviaux. Un peu comme ils passent d'une intervention difficile à un retour à la vie normale en caserne. [*On s'est dit ce qu'on avait à se dire … c'est réglé, maintenant on passe à autre*

chose]. Il y a un équilibre entre les moments de lutte et les moments conviviaux qui font tenir l'ensemble. A travers ces allers-retours conflictuels, se sont bien les espaces d'action de chacun qui petit à petit de dessinent. Il n'en demeure pas moins que ce type de relations est coûteux et contre-productif, au sens où il ne permet pas de libérer le potentiel du collectif. Si chacun acceptait de passer dans un mode de relation don/contre don, c'est-à-dire où chacun apporte quelque chose de différent, dans sa nature et sa valeur, le coût humain serait moindre pour chacun et on peut penser que chaque individu pourrait être valorisé dans sa spécificité et que le collectif serait plus performant. Performant étant entendu ici, comme étant en capacité de s'adapter aux évolutions de l'environnement et du métier, qui secouent violemment le monde des sapeurs-pompiers en ce début de siècle. Bien que salariés et volontaires semblent être conscients de la nécessaire existence de l'autre, leur relation ressemble plus à une cohabitation difficile qu'à une réelle coopération.

Des équilibres semblent se dessiner

Dans ce climat relativement violent, les choses bougent tout doucement, même si elles ne vont pas encore toujours de soi. Dans les centres mixtes, les volontaires ont acquis le droit de conduire les engins à leur tour, d'être formés à des moyens spécifiques tels que les élévateurs aériens, alors que cela leur était interdit par le passé quand un salarié pouvait prendre la place. Il en va de même pour les fonctions de chefs d'agrès... et l'ensemble des postes convoités. De leur côté, les salariés ont quasiment trusté toutes les spécialités : interventions en milieux périlleux, en milieu nautique, en risques technologiques … La coopération s'opère sous forme de petits arrangements, de troc informel. Aucun texte, aucune règle locale n'est écrite en ce sens et ne pourrait l'être sans être dénoncée comme discriminatoire au regard de la loi et des textes législatifs et réglementaires qui organisent l'activité des sapeurs-pompiers. Ces transformations peuvent également être vues comme les prémices d'une prise de conscience des limites du mythe du héros, où chaque sapeur-pompier doit être polyvalent et capable d'exercer toutes les missions et dans tous les domaines d'intervention. Les sapeurs-pompiers se rendent bien compte qu'une telle position est intenable aussi bien pour les salariés que pour les volontaires. Chaque individu, salarié ou volontaire, ne peut désormais à lui seul détenir tous les savoirs utiles à la réalisation de toutes les interventions. L'organisation de type mécaniste

qui a dominé jusqu'à aujourd'hui, où chaque sapeur-pompier est interchangeable, est en train de se transformer petit à petit en organisation organique. Face à l'augmentation de la sollicitation, de la diversité et de la technicité des interventions, l'ancien modèle touche ses limites. Même les plus assoiffés de connaissances et les plus motivés reconnaissent qu'ils ne peuvent plus tout faire et tout maîtriser.

[Sapeur-pompier salariés : *Vous avez vu tout ce qu'on nous demande … même si on passait tout notre temps en formation ça ne suffirait plus … du coup on devient mauvais … je vous raconte même pas pour les volontaires, ce n'est juste pas possible*].

Au vu des exigences de la population, de celles qu'ils se fixent eux même, ou encore au vu de nombre des connaissances et des techniques disponibles, les sapeurs-pompiers touchent les limites de ce qu'ils peuvent assimiler et entretenir individuellement en termes de performance opérationnelle. Sans que cela soit annoncé ni planifié, petit à petit l'activité opérationnelle se spécialise, aussi bien au niveau des natures d'intervention, que des postes à tenir au sein de chaque type d'activité. Le point de rupture est atteint et désormais reconnu. Aujourd'hui pour être efficace il faut non seulement se partager les rôles mais se spécialiser dans certains rôles. Pour les sapeurs-pompiers volontaires, il est récemment admis qu'ils puissent se former dans un seul domaine d'activité, afin d'alléger leur charge de formation. Ceci permet également de faciliter le recrutement de volontaires qui ont une appétence pour le secours à personnes, mais qui ne se sentent pas à la hauteur pour l'incendie ou vice versa. Avant cela, c'était la règle du [*tu fais tout ou rien*]. L'évolution de l'activité opérationnelle impose un passage de la polyvalence à la plurivalence. La plurivalence oblige donc une nouvelle distribution des rôles entre sapeurs-pompiers. Cette redistribution est une opportunité de régulation de l'organisation hybride. Mais pour réussir, elle doit être co-construite avec salariés et volontaires et tenir compte des potentiels de chacun, du temps qu'ils consacrent à l'activité, indépendamment de leur statut. C'est une occasion à la fois pour l'institution de résoudre au moins en partie les problématiques liées à l'engagement volontaire, au développement de ses compétences, tout en négociant de nouveaux équilibres entre engagement volontaire et salarié. Sapeurs-pompiers salariés et volontaires n'ont jamais autant eu besoin de coopérer qu'aujourd'hui. Il y a actuellement une occasion pour l'institution de reprendre la main sur la régulation de la profession et de l'hybridisme. La convention qui place l'intervention en principe supérieur

commun pour les salariés comme pour les volontaires, pourrait se décliner avec un tronc commun unificateur à tout sapeur-pompier, garantissant le statut de professionnel (au sens profession) et un partage des rôles qui nécessite une compétence difficile à obtenir et à entretenir, en donnant l'avantage aux salariés, sans pour autant exclure du jeu les volontaires, notamment ceux ayant des compétences métier utiles. Pour cela, il faut que le sommet hiérarchique et l'ensemble des fonctions support prennent la mesure des transformations à l'œuvre et jouent chacun à leur niveau leur rôle de régulateur de l'hybridisme.

Points d'équilibre contribuant à l'acceptation des volontaires par les salariés et à distinguer le volontariat du salariat :

- Apporter un plus reconnu par le collectif de sapeurs-pompiers (Bras / compétences …)
- Une situation de non-concurrence vis-à-vis des salariés (Ce qui est fait par les volontaires ne serait pas compensé par des salariés)
- Un temps donné limité en volume (Inférieur à un mi-temps de travail)
- Une sollicitation occasionnelle sur la base des créneaux de disponibilité des volontaires (Organisation subordonnée au temps libre des volontaires et non l'inverse)
- Des accords sur le partage des rôles de commandement et l'accès aux spécialités
- La mise en valeur des identités de chaque groupe d'acteur (Pas de volontariat de qualité sans salariés / Pas de secours de qualité sans volontaires)

L’influence du sommet hiérarchique et des fonctions support sur le conflit salariés-volontaires

Chaque choix stratégique opéré en CODIR a un impact sur l’engagement des sapeurs-pompiers salariés et volontaires et sur la nature des relations qu’ils entretiennent. Toutes les décisions prises par le CODIR réactivent les commentaires des uns sur les autres et sont susceptibles de relancer les conflits intergroupes. Les groupements fonctionnels, chargés de la préparation des décisions stratégiques du SDIS jouent un rôle particulièrement important, notamment à travers leur manière de penser l’allocation des moyens aux centres de secours, de définir et d’inscrire les règles d’engagement en intervention dans les systèmes de gestion informatisée, ou encore de penser les systèmes de gestion de la ressource humaine, en termes de recrutement, d’avancement et de formation. L’influence des chefs de groupement fonctionnel, de par leur niveau hiérarchique et de par leur proximité avec le directoire est importante. Pour prendre ces décisions, le directeur est davantage sous l’influence des groupements fonctionnels que des sapeurs-pompiers des casernes. Le rapport entre sapeurs-pompiers des casernes et directeur est indirect et la perception du terrain passe toujours par un ou plusieurs filtres, ce qui conduit souvent à une prise de décision qui peut paraître inadaptée du point de vue des opérationnels. Toute décision mal comprise ou dénuée de sens d’un point de vue opérationnel génère des réactions passionnées et parfois violentes chez les sapeurs-pompiers de terrain. Celle qui sera perçue comme donnant un avantage au groupe adverse renforcera les conflits inter groupes. C’est à ce moment-là que les services supports entrent dans le jeu conflictuel. Au vu des réactions des opérationnels, ils vont le plus souvent rentrer à leur tour dans une réaction de défense et de justification de leurs décisions, plutôt que de les remettre en cause. Chaque fois qu’ils prennent une décision de manière arbitraire, c’est-à-dire centrée sur leur préoccupation ou leur manière de voir les choses plutôt que celle de leur destinataires (les opérationnels), apparaissent alors, en plus des conflits salariés / volontaires, des conflits entre opérationnels et administratifs. Les choix à opérer par les services fonctionnels sont d’autant plus difficiles à faire que très souvent les besoins organisationnels des uns desservent ceux des autres et *vice versa*. Le principe supérieur commun autour de la sacralisation de la réussite de l’intervention ne fonctionne pas de la même manière avec les services fonctionnels. Ces derniers sont à

distance de l'action opérationnelle, ils exercent un management désincarné[311]. Ils sont « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives, en mettant en place des dispositifs. Ils raisonnent et agissent alors en termes de plans, c'est-à-dire à distance et de manière abstraite. Ils sont du côté de la carte et non du territoire. Pour les distinguer des autres cadres, en particulier des managers de proximité opérationnels, je propose de les appeler des *planeurs*. Le terme fait aussi simultanément référence à la critique qui leur est aujourd'hui adressée par les autres travailleurs de « planer » loin des situations concrètes »[312]. Les « planeurs » ne perçoivent pas les conséquences contre-productives de certaines de leurs décisions sur le déroulement des interventions et surtout ils ne subissent pas directement les conséquences de leurs effets. Dans le cadre d'un projet de mise en place de formation pour préparer les sapeurs-pompiers à faire face aux agressions physiques, où il était question d'apprendre quelques gestes techniques pour se protéger et s'extirper de la situation violente, les juristes de la direction, sous couvert de leurs analyses des textes législatifs, réglementaires et des jurisprudences, se sont opposés à ce que les sapeurs-pompiers puissent bénéficier d'un tel enseignement. De peur de débordement de certains comportements, ils ont préféré la sécurité juridique du SDIS à la sécurité physique et psychologique des sapeurs-pompiers qui se font de plus en plus souvent agresser en intervention. Chaque sapeur-pompier se retrouve donc à devoir se débrouiller comme il le peut pour assurer sa légitime défense, avec des réactions sans doute moins appropriées et moins respectueuses des agresseurs, que celles qui auraient pu être enseignées par des gendarmes aguerris à ces situations, comme cela était prévu. Les administratifs peuvent prendre ce genre de décision absurde, au sens où, comme le définit Christian Morel[313], elles sont contraires et persistantes par rapport au but poursuivi, qui est dans ce cas de ne pas avoir de contentieux pour une mauvaise réaction d'un sapeur-pompier qui se serait défendu face à une agression physique. Les services fonctionnels ont tendance au fil du temps à oublier qu'ils sont au service des opérationnels et il se crée des finalités propres à leur groupement, reléguant au second plan, le plus souvent sans s'en rendre compte, la qualité de la distribution des secours.

311 Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné*, La Découverte, 2015.

312 Ibid., p. 11-12.

313 Christian Morel, *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Editions Gallimard, 2020.

De plus, les services fonctionnels sont composés à 100 % de personnels salariés et ne comprennent pas toujours les spécificités du volontariat et les sensibilités des volontaires. Ils ne mesurent pas non plus les effets de certaines de leurs décisions sur les conflits salariés / volontaires et le plus souvent ne se sentent pas concernés par ce sujet. Ils persistent dans leur rationalité et les finalités qu'ils se sont eux-mêmes fixés pour leur groupement, renversant ainsi les moyens en fin. Même si les services fonctionnels comprennent d'anciens sapeurs-pompiers de terrain au côté des personnels administratifs, le plus souvent ces derniers ont quitté les casernes depuis plusieurs années et, compte tenu des évolutions importantes de ces 20 dernières années, leur vision du terrain est erronée. L'hybridisme est donc, pour les groupements fonctionnels, au mieux un vrai casse-tête pour eux, au pire ce n'est pas leur problème. Il est difficile de contribuer à la pérennité de l'organisation hybride sans en avoir une connaissance fine, sans un minimum de connaissances actualisées du métier de sapeur-pompier et surtout sans se sentir investi de cette mission. Le biais le plus fréquent des groupements fonctionnels et aussi le moins fécond, consiste à importer sous forme de copier-coller, des solutions empruntées aux modèles classiques du salariat et de la rationalité économique. Le dossier sur les projets de fusion de centres de secours que nous avons évoqués en deuxième partie illustre cette contre productivité des décisions empruntées à un autre modèle que l'hybridisme. Ces décisions servent les objectifs de maîtrise des coûts à court terme, mais en ignorant les spécificités de l'hybridisme, font courir le risque à moyen terme soit d'un surcoût bien supérieur aux économies générées, soit d'une baisse de qualité des secours, voire des deux. Ce genre de situation se répète dans de nombreux dossiers, comme par exemple dans celui de la réduction du nombre d'engins de secours routier à l'échelle départementale, où la rationalité financière et la vision stratégique du groupement logistique a guidé la décision et a sous-estimé l'impact que cela produirait sur la motivation des centres 100 % volontaires. Pour ces centres, le retrait d'un engin est vécu comme dégradant, car c'est renoncer à une part de compétences durement acquises (ici le secours routier) et c'est voir le potentiel d'interventions à réaliser par leur centre diminuer. Ce type de décision est vécu comme un déclassement des volontaires dans leur statut de sapeur-pompier à part entière et dans leur intégrité. C'est aussi voir disparaître un argument pour motiver de nouvelles recrues à s'engager. La violence ressentie par les volontaires suite à une telle décision occasionne dans tous les centres de l'indignation, des menaces de rendre les bips, des abandons immédiats des démarches de recrutement ciblé en cours. Très souvent ils vont chercher de l'aide en mobilisant les élus et la population à travers des articles de presse ou en organisant des manifestations de rue. Suite à ce dossier, un sapeur-pompier volontaire a

même été jusqu'à débuter une grève de la faim et à s'enchaîner aux grilles de son centre de secours. Toutes ces réactions sont apparues pour ceux qui ont contribué à la prise de décision comme complètement déplacées, ridicules, voire irresponsables de la part des volontaires en question et ils ont cherché à les minimiser et à les utiliser pour les discréditer.

[Commentaire d'un salarié fonctionnel : *C'est les volontaires, faut pas s'inquiéter, ils font ça à chaque fois, ça va leur passer. Il ne faut surtout pas céder, sinon ils vont recommencer à chaque fois, c'est n'importe quoi*].

Suite aux mobilisations des volontaires, le nombre de secours routiers supprimés a été bien moindre que prévu et n'a pas eu lieu là où les réactions ont été les plus fortes, notamment dans le centre où le volontaire s'est enchaîné. Même si l'on peut douter que la suppression d'un engin entraîne en cascade la fermeture de tout ou partie des centres, il est important de souligner que l'économie générée par la suppression des moyens de secours routier aurait été bien inférieure au coût occasionné par la suppression de l'effectif d'un seul centre de secours volontaire. Il ne s'agit pas ici de donner raison à tel ou tel groupe de protagonistes, mais de souligner la défaillance du mode de régulation à l'œuvre, par une prise en compte insuffisante des particularités de l'hybridisme, que ce soit dans ces mécanismes économiques et humains. Au final une solution a bien été prise, il y a bien eu une forme de compromis informel, mais le processus utilisé pour y arriver est particulièrement coûteux et destructeur de lien social, aussi bien dans les relations volontaires / administratifs, que dans les relations salariés / volontaires. Dans ce cas de figure, les sapeurs-pompiers salariés se sont manifestés en soutien aux administratifs et n'ont pas manqué l'occasion de discréditer les volontaires sur leurs compétences en secours routier et sur leurs réactions jugées inadmissibles. Le dossier de l'allocation des moyens de secours routier dans les centres était associé au plan de renouvellement pluriannuel des moyens et il a également généré des conflits entre volontaires et salariés à propos du choix des centres d'affectation des FPTSR neufs, plus modernes, plus beaux aux yeux des uns et des autres, plus « pro ». Pour les sapeurs-pompiers salariés, affecter de tels engin dans les centres volontaires [*c'est donner de la confiture aux cochons*]. Les sapeurs-pompiers salariés se sont insurgés sur le choix de l'administration de mettre de tels matériels neufs dans des centres volontaires. Les salariés ont argumenté que les centres mixtes réalisent plus d'interventions que les centres volontaires, que 3 centres mixtes interviennent sur

l'autoroute et qu'ils ont besoin de ces engins neufs avec un meilleur balisage pour leur sécurité, etc. Les sapeurs-pompiers volontaires ont argumenté que les désincarcérations sont plus nombreuses sur les routes de campagne, que le balisage est plus important pour la sécurité des sapeurs-pompiers sur les routes départementales plus dangereuses, que sur l'autoroute où les services de sécurité des concessionnaires réalisent déjà un balisage et arrivent parfois avant les sapeurs-pompiers, etc. Ces conflits sur l'allocation des moyens resurgissent à chaque dotation. Plus le matériel concerné à un impact sur la réalisation [*des bonnes inter*], plus les réactions sont violentes. Il en est de même pour les dossiers de travaux dans les casernes, pour l'établissement de nouvelles règles d'engagement des centres toujours jugées plus avantageuses pour un statut au détriment de l'autre, ou encore dans les réorganisations technocratiques du recrutement et de la formation qui ajoutent des contraintes aux volontaires chargés de les mettre en œuvre. On aura, par exemple, conflit entre les attentes des volontaires qui ont besoin d'avoir des formations en week-end et lors des périodes de vacances scolaires où ils sont plus disponibles et les revendications des salariés qui les encadrent et souhaitent conserver leur week-end et leurs congés en période scolaire pour passer du temps avec leurs familles. Volontaires et salariés ont des besoins organisationnels différents et duals. Les services supports, à travers la construction de leur réponse fonctionnelle, constituent un groupe d'acteurs qui a une influence directe, immédiate sur le climat social au sein du SDIS et qui pèsent tout particulièrement sur le conflit volontaires / salariés, sans toujours en mesurer la portée.

Paradoxe d'Abilene

Que ce soit au travers du récit des relations observées en caserne et de l'influence des services supports de la direction sur ces relations, ce paragraphe met en lumière les dissonances entre le discours convenu des acteurs, qui consiste à dire que les choses se passent bien entre salariés et volontaires et les violences ordinaires existantes au sein de l'organisation. Il y a également dissonance entre le discours national, qui ne cesse de sacraliser le volontariat et l'hybridisme, et la pratique au plus près du terrain qui les déstabilise. L'organisation hybride semble souffrir du « paradoxe d'Abilene, selon lequel des groupes, notamment des organisations, peuvent décider de faire exactement le contraire de ce que tous individuellement désirent, en raison

d'une mauvaise gestion du processus par lequel on se met d'accord »[314]. Volontaires, salariés et administratifs affichent la même volonté de travailler en harmonie, pour la bonne réalisation des interventions, mais leurs actions quotidiennes produisent de la violence ordinaire au sein du SDIS. D'un côté on a les sapeurs-pompiers volontaires, la ressource originelle et la plus nombreuse des SDIS, qui se fait malmener par l'arrivée des sapeurs-pompiers salariés et par la bureaucratisation de l'organisation, alors qu'il est convenu politiquement que, sans eux, le système de sécurité civile, dans son efficacité et son équité, serait remis en cause. De l'autre côté, on a les sapeurs-pompiers salariés qui déploient beaucoup d'énergie pour affirmer leur existence et leur valeur ajoutée à l'organisation et qui ne semblent pas mesurer les impacts possibles d'un affaiblissement de la ressource volontaire sur l'avenir de leur propre métier et de la qualité des secours. Il y a également des conflits entre la direction et les sapeurs-pompiers salariés autour du contrat implicite que l'institution leur impose. Ce contrat place les salariés dans un rôle à dominante fonctionnelle et au service du développement du volontariat, alors que ces derniers sont venus dans une logique de substitution et de remplacement d'un volontariat devenu obsolète à leurs yeux. Bien que les sapeurs-pompiers volontaires aient encore une forte influence de par leur nombre, l'avantage concurrentiel qu'ils procurent par rapport aux autres organisations classiques qui n'en bénéficient pas et grâce à leur proximité avec les élus locaux … en interne, le rapport de force établi est à l'avantage des salariés. Avec ce type de relations conflictuelles, le risque d'usure, voire d'effondrement du volontariat est bien réel, si le sommet hiérarchique ne réinvestit pas dans la régulation conjointe et ne contrebalance pas les violences de la régulation autonome. Ce scénario de déclin d'un volontariat fort et d'un hybridisme performant est également fortement influencé par l'évolution de l'environnement des SDIS, qui joue tantôt en faveur des volontaires et de l'hybridisme et tantôt en faveur des salariés. Pour autant, l'hypothèse du compromis hybride n'est pas encore totalement anéantie. Les zones d'incertitude que traverse la société en ce moment, avec la succession de crises inédites, ont tendance à requalifier le volontariat et l'hybridisme au sein des services chargés de faire face à ces crises.

314 *Op. cit*., Christian Morel, p. 42.

1.3 La défaillance des régulations sociales du système de sécurité civile français

Régulation de contrôle, régulation autonome et régulation conjointe

Pour coopérer, sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires doivent établir des règles qui soient acceptées collectivement. La principale difficulté de ces deux groupes concerne les règles de partage du gâteau opérationnel. La règle est ici entendue comme un principe organisateur, un guide d'action qui oriente l'action. « Les règles ne sont rien d'autre que leur capacité à régler des interactions »[315]. Les règles peuvent être établies aussi bien de manière descendante, qu'ascendante ou transversale. « Les règles ont des auteurs et elles ont des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune »[316]. Vivre en société et transformer des organisations reposent sur des interactions qui créent des règles. Pour Jean-Daniel Reynaud, la vie des règles, leur élaboration et leur renouvellement constituent une régulation sociale. L'auteur s'intéresse à la manière dont ces règles sont élaborées ou mises en œuvre par l'intervention d'une pluralité d'acteurs. Toute société fonctionne à coup de réglages et de déréglages. « La régulation sociale n'est pas essentiellement l'établissement ou le maintien d'un ordre, mais l'opération à tête multiple qui renouvelle, détruit ou crée, bref fait vivre le lien social »[317]. L'utilisation que nous faisons du terme de régulation sociale dans le cadre de nos travaux, est entendue au sens défini par Jean-Daniel Reynaud. L'organisation hybride, comme toute organisation, est en perpétuelle évolution. Elle s'est construite de manière empirique par une succession de réglages et de déréglages, au rythme des catastrophes de sécurité civile. Depuis la départementalisation, les évolutions de l'organisation hybride s'accélèrent avec les mutations rapides de la société et confrontent tous les acteurs des SDIS à un contexte inédit, où il faut rediscuter les règles et faire preuve de créativité pour continuer à fonctionner ensemble. D'aucun, à lui seul, ne détient les solutions aux problèmes actuels. Dans ce contexte mouvant, les processus d'élaboration et de transformation des règles nous

315 *Op. cit*., Jean-Daniel Reynaud, p. XVI.
316 *Ibid.*, p. XVII.
317 *Ibid*., p. XIX.

apparaissent particulièrement stratégiques d'une part, parce que ce sont de ces processus que dépend la pérennité de l'organisation hybride et d'autre part parce que ces processus sont actuellement défaillants.

Jean-Daniel Reynaud met en évidence l'existence d'une pluralité de sources de régulation légitime, leur manière de se créer et de se combiner. Il distingue la régulation de contrôle, la régulation autonome, et la régulation conjointe. La régulation de contrôle vise à construire un certain ordre social efficace, la régulation autonome à préserver une certaine autonomie et la régulation conjointe est issue de la rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome. « Ce qui s'affronte ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient, dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicité : au mieux, à les introduire dans l'organisation officielle, au moins à les arbitrer et à les faire respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome »[318]. La régulation n'exclut pas une asymétrie dans les rapports de pouvoir, tel que c'est le cas par exemple entre salariés et volontaires au sein des SDIS. « Régulation de contrôle et régulation autonome ne se rencontrent pas nécessairement ; fréquemment on aboutit à un simple partage de terrain : l'entreprise fournit les matériaux et les débouchés, les ouvriers de métiers assurent la production comme ils l'entendent et parfois avec leur propre outillage ». Toute situation conflictuelle génère des émotions, des passions, une concentration d'effort et d'énergie et lorsque le conflit n'est pas correctement régulé, son coût est élevé et contre-productif pour l'organisation.

Si le conflit larvé entre salariés et volontaires affecte le fonctionnement de l'organisation hybride et son efficacité, on observe que les cadres dirigeants sont plutôt dans une politique de l'évitement et qu'ils minimisent la situation. Il est assez difficile pour eux d'admettre que l'organisation de ceux que l'on appelle en dernier recours, les sapeurs-pompiers, puissent présenter des défaillances. Ils ne prennent pas le risque d'ouvrir une boîte de Pandore et redoutent le passage d'un conflit larvé à un conflit ouvert explosif, compte-tenu du contexte de tension dans lequel se trouvent les SDIS. Notamment du fait que tout conflit qui implique les

318 Jean-Daniel Reynaud, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, « Travail », 1999, p. 20.

sapeurs-pompiers est très largement médiatisé et qu'il retient l'attention de toute la population. Les signaux révélateurs de problèmes non résolus et de dysfonctionnements de l'organisation hybride, tels que les violences ordinaires décrites dans les casernes, ou l'arrivée des *burn out* chez sapeurs-pompiers salariés ou encore les démissions à court terme chez les sapeurs-pompiers volontaires sont ignorées, glissées sous le tapis par la direction. Au mieux, ils font l'objet de mesures pansements, si ce n'est de mesures d'affichage. De leur côté, face aux revendications des sapeurs-pompiers, les élus sont souvent mis en difficulté pour prendre leurs décisions. Les revendications des sapeurs-pompiers, qui ne sont pas toujours recevables d'un point de vue budgétaire, ont souvent de l'écho auprès de la population, qui prend leur défense. Cette difficulté est encore plus forte quand les élus réalisent un mandat au sein du conseil d'administration, où sont prises les décisions pouvant faire griefs aux sapeurs-pompiers et un mandat local de maire où ils sont confrontés directement aux revendications de ces derniers. Il est difficile pour un élu de critiquer localement les sapeurs-pompiers sans en payer un prix fort électoralement. Ils se retrouvent juge et partie. En ce qui concerne les représentants des sapeurs-pompiers, leur organisation au sein de deux instances représentatives distinctes, CT pour les sapeurs-pompiers salariés et CCDSPV pour les sapeurs-pompiers non-salariés, les amène à camper dans des positions corporatistes, qui entretiennent ce conflit larvé. Ils laissent l'administration seule face à ses décisions, qui, quoi qu'elle décide, servira de bouc émissaire pour les uns ou pour les autres et parfois les deux. Depuis au moins 30 ans, date de l'apparition de l'hybridisme, la question de la coopération salariés / volontaires n'est pas réglée de manière satisfaisante, alors que la pérennité de l'organisation hybride dépend en partie de la capacité des sapeurs-pompiers salariés et volontaires à s'entendre. Ceci nous amène à constater la défaillance de la régulation sociale en interne au SDIS. Mais cette défaillance de régulation sociale en interne est en partie liée à des défaillances de régulations externes.

Les SDIS au cœur de plusieurs systèmes complexes de régulation sociale

Les SDIS sont soumis à plusieurs systèmes de régulation, interne et externe complexes, dont le bon ou le mauvais fonctionnement influe très fortement sur la pérennité de l'organisation hybride. En interne, il faut réussir à faire coopérer la direction, les opérationnels salariés, les

opérationnels volontaires et les services supports. En externe, il faut d'un côté, réguler les conflits de rôles entre travail / famille / engagement de sapeurs-pompiers volontaires et de l'autre, réguler les conflits de licence entre les différents acteurs publics et privés du secours. Sur la régulation des conflits internes et sur la régulation des conflits de rôle, les SDIS ont plus ou moins la main, par contre en ce qui concerne les conflits de licence, les SDIS constituent un groupe d'acteurs parmi les autres. La régulation de contrôle dans le cas des conflits de licence appartient à l'Etat.

Espaces de régulation conjointe des conflits internes :

En ce qui concerne la régulation des conflits internes et tout particulièrement ceux qui opposent volontaires et salariés, les dirigeants des SDIS ont la possibilité de créer les conditions d'une régulation conjointe efficace. C'est-à-dire qui permette dans un climat apaisé la réflexivité, la négociation et la co-construction d'accord de coopération entre les acteurs. Au sein des SDIS, il existe plusieurs instances obligatoires de régulation conjointe, qui participent à la construction des règles de fonctionnement de l'organisation hybride. On retrouve le CCDSPV pour traiter de toutes les questions relatives au volontariat, le CT pour toutes les questions relatives à l'organisation du travail des salariés, la CATSIS pour tout ce qui concerne les moyens techniques et le CHSCT pour les questions de santé et sécurité. Toutes ces instances réunissent des représentants de l'administration (élus et cadres) et des représentants des personnels soit salariés, soit volontaires. En dehors de la CATSIS et du CHSCT qui regroupent à la fois des représentants des sapeurs-pompiers salariés et des représentants des sapeurs-pompiers volontaires, les deux autres instances qui traitent des problématiques principales de la coopération entre salariés et volontaires, les séparent dans le processus de négociation. Ils négocient par administration interposée. Les représentants de l'administration traitent au CCDSP des revendications des volontaires avec les représentants des volontaires et traitent au CT les revendications des salariés avec les représentants salariés. Cette manière de faire laisse une grande zone d'incertitude aux représentants de l'administration, sur ce qui ce qui est dit par les salariés et les volontaires. L'absence de relation directe entre salariés et volontaires ne permet pas de rétablir la justesse de ce qui est avancé par l'un ou l'autre groupe. L'administration profite parfois de cette position d'interprète unique pour arranger les discours des salariés et des volontaires, de manière à faire passer les décisions qui lui sont favorables.

Les représentants de l'administration étant souvent très éloignés des nouvelles réalités de terrain et de la vie des casernes, ils ne sont pas en mesure de jouer pleinement leur rôle d'arbitrage, ce qui les conduit fréquemment à des prises de décision inappropriées au bon exercice du métier. Ainsi, elle contribue à entretenir les tensions au sein des casernes. La séparation entre salariés et volontaires observée au niveau départemental dans le traitement des problématiques de coopération est reproduite au niveau des centres mixtes. On y retrouve un dialogue social avec les salariés d'un côté et un dialogue social avec les volontaires de l'autre. Les chefs de structure recréent les mêmes marges de manœuvre que les dirigeants départementaux, pour adapter localement les nouvelles règles départementales. Selon les postures managériales des chefs de centre, leurs prises de décisions contribuent soit à limiter l'impact des décisions départementales sur le climat social local, soit à les accroître. Au sein de l'organisation, il n'y a pas d'espaces de négociation directe entre volontaires et salariés. La plupart des règles produites que ce soit au niveau départemental ou au niveau local, s'appuient sur une négociation indirecte. L'organisation participe pleinement au clivage salariés / volontaires.

Des groupes de travail se mettent parfois en place afin de permettre cette rencontre directe et d'arriver à une meilleure entente entre les deux groupes. Il s'agit notamment de mieux préparer en amont les décisions qui doivent être prises dans les instances officielles et de mieux éclairer les décideurs. Les groupes de travail portent sur les questions les plus explosives, c'est-à-dire sur la question des règles d'engagement opérationnel, la répartition des moyens matériels, l'organisation du recrutement et de la formation. L'observation nous montre que ces espaces n'arrivent que très rarement à l'atteinte de l'objectif poursuivi. Très souvent, ils ne produisent pas de solution, d'autres fois la solution retenue par l'administration ne correspond pas avec l'accord construit par le groupe de travail, ce qui délégitime ce mode de régulation conjointe. Ces groupes semblent souffrir soit d'un manque de sincérité sur le niveau réel de pouvoir qui leur est laissé dans la construction des règles, soit d'un manque de savoir-faire dans l'animation. Les conditions de la réflexivité et de la négociation n'y sont pas. Sur le fonctionnement de ces groupes de travail, on observe le plus souvent un autre écueil, celui de la dysmétrie entre la représentation des volontaires et celle des salariés. Comme nous avons déjà pu l'évoquer, les sapeurs-pompiers volontaires ne sont pas armés de la même manière en termes de détention des informations que les salariés et le plus souvent ce déséquilibre est renforcé par un nombre de volontaires plus restreint au sein des groupes de travail. Cette faible représentation des

volontaires est due aux créneaux de rencontre choisis, en journée, la semaine, c'est-à-dire aux créneaux qui conviennent aux salariés et sur lesquels les volontaires sont le moins disponibles. Quand ces groupes existent le soir, ce sont les salariés qui font faux bon. Dans ces groupes de travail, comme dans les instances, on peut également observer que les dossiers sont présentés avec un vocabulaire technique, complexe, qui ne permet pas toujours une réelle compréhension des problématiques et enjeux par une partie des acteurs, souvent les volontaires et les élus, ce qui les conduit au silence. Seuls les officiers de sapeurs-pompiers et les experts du domaine gardent la maîtrise des dossiers et peuvent orienter les décisions en leur faveur. Avec cette capacité technocratique d'orienter les débats, le directoire a un pouvoir de décision très fort, et celui des élus est réduit. Les élus du conseil d'administration d'un SDIS siègent dans de multiples collectivités, établissements publics, avec des domaines de compétences diverses, ce qui ne leur facilite pas la maîtrise des dossiers traité par le SDIS.

L'échec de la régulation conjointe entraîne à la fois le maintien d'une régulation autonome productrice de violence ordinaire et d'usure du volontariat et le maintien d'une régulation de contrôle centrée sur les objectifs financiers, qui ne se soucie que trop peu des transformations de la profession de sapeur-pompier et des règles de l'art. Elle produit ainsi des réponses opérationnelles inadaptées aux nouvelles réalités de métier qui entraînent l'usure des salariés comme des volontaires et contribue à enflammer les conflits. On se retrouve dans un des cas de figure décrits par Jean-Daniel Reynaud où les deux régulations ne se rencontrent que très peu, et surtout très mal. L'organisation hybride pour relever les défis qui sont les siens a besoin d'espaces de réflexivité et de régulation conjointe adaptée, ou sapeurs-pompiers volontaires et salariés auraient la possibilité de co-construire en face à face et avec des règles du jeu conventionnelles les conditions d'une meilleure coopération. C'est une des conditions pour pouvoir aboutir à un jeu à somme non nulle de type gagnant / gagnant et pour pérenniser l'hybridisme.

<u>Espace de régulation conjointe des conflits de rôle</u> :

En ce qui concerne la régulation conjointe des conflits de rôle, le SDIS n'a que partiellement la main. Il n'a pas autorité sur les employeurs ni sur les familles et il est dépendant de leur volonté

de coopérer ou non. Il peut initier des rencontres avec les employeurs ou les familles, pour négocier des accords de coopération. La négociation avec les employeurs est maintenant devenue une pratique assez développée au sein des SDIS. Elle est encouragée au niveau national et un cadre réglementaire a été créé pour l'établissement de conventions de disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires entre les SDIS et les employeurs. En ce qui concerne la négociation avec les familles, elle existe de manière informelle, elle a lieu lors des moments conviviaux au sein des centres et des amicales, notamment lors de discussions sur les efforts consentis par les familles et sur les contreparties qu'elles obtiennent en retour. Il est ainsi possible pour un chef de centre de repérer les engagements fragilisés et de proposer des aménagements personnalisés pour éviter une rupture d'équilibre. La question des contreparties joue un rôle important sur la relation famille / sapeurs-pompiers. Par exemple lorsqu'une amicale permet de partir en voyage gratuitement au sapeur-pompier volontaire et à très bas prix pour son conjoint, la contrainte de temps consacré à l'engagement sera perçue différemment par la famille. Pour certaines familles, c'est l'occasion de réaliser des voyages qu'elles n'auraient pas pu s'offrir autrement. Ils sont perçus comme un cadeau, un remerciement qui vient compenser les sacrifices des autres membres de la famille. Mais actuellement la plus grosse marge de manœuvre des SDIS pour réduire les tensions de l'engagement volontaire réside dans leurs capacités à adapter leur organisation interne aux contraintes avérées des sapeurs-pompiers volontaires. De par leurs choix organisationnels, les SDIS peuvent soit rajouter des tensions entre les différents mondes des sapeurs-pompiers, soit essayer de les réduire au maximum. Pour autant, à travers les accompagnements de centres que nous avons réalisés depuis 10 ans, nous constatons qu'il est toujours très difficile pour les sapeurs-pompiers de remettre en cause les fonctionnements qu'ils connaissent depuis toujours. Le contexte impose des règles plus complexes, plus individualisées, pour accueillir les nouveaux profils manquants et qui permettent de combler le besoin de disponibilité en journée la semaine. Ces changements de règles nécessaires pour le collectif viennent bousculer les habitudes des sapeurs-pompiers en place et ne conviennent pas à ceux pour qui les anciennes règles sont favorables. Il n'est pas non plus toujours aisé de faire comprendre les principes d'équité qui existent entre les différentes formules d'engagement au sein d'un centre. Le plus souvent les acteurs préfèrent rejeter la faute sur les employeurs qui ne donnent pas suffisamment de souplesse aux sapeurs-pompiers qu'ils emploient, ou encore invoquer une irrémédiable montée de l'individualisme dans la société, plutôt que de remettre en cause les faiblesses du fonctionnement de leur centre.

Les régulations des conflits de rôle, même si elles ont le mérite d'exister et apportent ici où là des réponses pour quelques sapeurs-pompiers volontaires, sont elles aussi défaillantes. Elles ne permettent pas une articulation et un passage fluide des sapeurs-pompiers entre leurs différents mondes. Les mesures pansements qui ont été prises depuis les années 1990, ne suffisent pas pour régler les problématiques de l'engagement volontaire, notamment celles de la disponibilité en journée. En l'état, les conventions de disponibilité avec les employeurs, les opérations séduction avec les labels « employeur citoyen », les facilités d'accès au logement … s'apparentent plus à des opérations de communication et ne produisent pas les effets attendus. Le plus étonnant est l'incapacité des SDIS à remettre en cause leurs pratiques managériales.

Espace de régulation conjointe des conflits de licence :

En ce qui concerne la régulation des conflits de licence (activités exclusives de la profession), les SDIS sont tributaires de l'Etat qui a le pouvoir de légiférer sur cette question et qui a donc la main pour créer les conditions d'une régulation conjointe entre les acteurs du secours. Parmi les espaces de régulation conjointe, on peut identifier les rencontres tripartite SDIS / SAMU / Transporteurs sanitaires privés ; les rencontres interservices animées par le préfet … N'ayant pas investi les espaces existants, nous ne sommes pas en mesure de développer cet aspect dans le cadre de cette thèse. Il convient également à l'Etat d'arbitrer le niveau de service de secours d'urgence qu'il est possible / souhaitable de proposer aux populations. Ce que l'on observe vu du terrain, c'est que persiste au niveau national un flou politique sur ce partage de licence et sur une réelle volonté de pérenniser l'organisation hybride des sapeurs-pompiers. Il y a de nombreuses contradictions entre le discours national et les actes. Ce flou contribue, lui aussi, à entretenir les conflits entre salariés et volontaires, chaque groupe tentant de tirer profit des incertitudes.

L’hybridisme une solution pertinente et tenable, en attente d’être arbitrée

Malgré les conflits existants, la nécessité d’avoir recours au volontariat, ainsi que de créer les conditions d’une meilleure coopération entre salariés et volontaires est admise par la plupart des acteurs des SDIS. L’hybridisme reste une solution pertinente pour assurer un service de secours de qualité et les sociétés post modernes ne semblent pas pouvoir s’en passer pour le moment. S’il y a un accord tacite sur l’objectif d’œuvrer à une meilleure coopération entre salariés et volontaires, les conditions de sa réalisation en revanche ne sont pas réunies. On observe des défaillances dans les processus de régulation sociale qui doivent permettent de construire les nouvelles règles du jeu de l’hybridisme et de le valider ou non comme la solution organisationnelle des années à venir. Si l’hybridisme est retenu comme solution il faudra alors repenser les espaces de régulation existants et leur mode d’animation. Il faudra également renforcer la réflexivité des acteurs sur leur manière de fonctionner et sur la manière de fonctionner de l’organisation. Nous verrons, à travers les retours des expérimentations menées *in vivo,* comment le développement d’espace de réflexivité et la fonction d’animation des espaces de régulation contribuent à assainir les conflits et à innover en termes d’organisation hybride. Les expérimentations ont mis en évidence les facteurs qui contribuent à rendre les engagements volontaires et la coopération salariés/volontaires tenables ou intenables, ainsi que le rôle déterminant des postures et pratiques managériales des cadres dans le processus de régulation de l’organisation hybride.

Pour que de nouvelles pratiques adaptées se développent et se renforcent, le choix de l’hybridisme a besoin d’être clairement arbitré au niveau national et européen. Sans soutien et protection, il continuera de succomber au phénomène de réformisme pervers enclenché depuis la départementalisation.

2. Perspectives pour un management tenable en organisation hybride

2.1 A la recherche d'un management tenable

Au vu des difficultés des SDIS à faire face aux problématiques de l'organisation hybride chez les sapeurs-pompiers, nous avons émis l'hypothèse que la défaillance du système managérial et l'invisibilité du volontariat était plus prégnante que d'autres hypothèses plus souvent invoquées par les sapeurs-pompiers, telles que la montée de l'individualisme ou encore la désolidarisation des employeurs privés ou publics vis-à-vis du service publique de distribution des secours. Quand nous parlons du système managérial, nous désignons le système qui englobe la structure d'organisation, les pratiques de gestion des femmes et des hommes, la culture d'entreprise et le modèle d'investissement des acteurs, c'est-à-dire un « système socio-mental »[319]. Nous utilisons donc le terme de management dans une acceptation large. Les pratiques managériales des SDIS ne permettant pas d'obtenir les effets souhaités en termes de recrutement, de formation, de fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires, ni en termes de coopérations volontaires / salariés, notre démarche a consisté à comprendre les difficultés rencontrées et vérifier si elles étaient ou non insurmontables. Il s'agissait de s'appuyer de manière transversale sur les connaissances de la sociologie pour tenter de résoudre le nouveau problème social des SDIS : « la mobilisation d'initiative et la construction de capacité d'action collective, qui puisse intégrer la diversité des intelligences et des projets individuels et prendre appui sur la force des traditions culturelles … »[320]. « C'est à dire de construire « une véritable société civile de production pour bénéficier de capacités associatives, d'imagination créatrice et d'évaluation des résultats des objectifs nécessaires à la constitution d'une vraie dynamique collective de production »[321]. Pour cela, il nous fallait inventer et tester de nouvelles pratiques managériales supposées plus adaptées pour résoudre les problèmes des collectifs des centres. Ceci nous a amené à mettre en œuvre les expérimentations *in vivo*, présentées en première partie, sur la démarche de recherche. Chaque série d'expérimentations a consisté à apporter des

319 Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Ed du Seuil, 1991, p. 23.
320 *Op. cit*., I. Francfort, F. Osty, R.Sainsaulieu, M. Uhalde, p. 14.
321 *Ibid*., p. 14.

éléments de réponses aux problématiques de l'organisation hybride : peut-on encore motiver des personnes à s'engager bénévolement chez les sapeurs-pompiers ? Peut-on avoir des sapeurs-pompiers volontaires aussi compétents que des salariés ? Peut-on faire coopérer de manière durable des sapeurs-pompiers volontaires avec des sapeurs-pompiers salariés ? Ces expérimentations ont également consisté à accompagner les chefs de centres en difficulté managériale dans cette période de changements et d'incertitudes et qui se trouvaient parfois en plein désarroi. Notre attention a donc autant été portée sur les subordonnés que sur l'encadrement des centres, chacun d'eux ayant des difficultés pour tenir leurs engagements et construire ensemble de nouvelles solutions à leurs problèmes de coopération.

Nous avons qualifié ces nouvelles pratiques managériales, qui seraient adaptées à l'organisation hybride, de management tenable. Nous définissons le management tenable « comme une culture et un ensemble de pratiques nouvelles qui permettent de disposer de manière durable d'une ressource humaine (volontaire et salariée) suffisante et qui coopère pour répondre aux besoins de l'organisation des SDIS tout en étant tenable pour les personnes, au regard de leurs motivations, de leurs contraintes avérées et de leur santé … Le management tenable s'intéresse donc particulièrement aux conditions à réunir pour éviter les ruptures et permettre aux sapeurs-pompiers volontaires et salariés de tenir dans la durée un engagement qui peut s'avérer difficile »[322]. Le concept de management tenable s'oppose aux pratiques de management actuelles, que nous considérons comme intenables au vu des défections des sapeurs-pompiers volontaires, à l'apparition de *burn out* chez les sapeurs-pompiers salariés et aux tensions existant entre salariés et volontaires. Nous pensons que « les raisons de cette souffrance viennent d'un malaise, lié pour l'essentiel non pas tant au contenu du travail qu'à la manière dont, dans les entreprises, il est pensé et organisé … ces autres manières permettraient d'organiser le travail pour qu'il soit plus seulement considéré comme souffrance mais pour ce qu'il est aussi, une manière pour l'homme de se construire et pour qu'il lui procure un mieux-être »[323]. Il s'agit de contribuer au mieux-être des acteurs sans pour autant tomber dans les travers des « managers de l'âme »[324], c'est-à-dire d'instrumentaliser les nouvelles aspirations

322 Christophe Reniaud, *le management tenable : approche conceptuelle*, http://pnrs.ensosp.fr, plateforme management, fiches pratiques, management et commandement.

323 Philippe Bernoux, *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Octares Editions, 2015, p. 1.

324 Valérie Brunel, *Les managers de l'âme, le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 2008.

des acteurs (leur développement personnel), aux seuls fins de mieux contrôler leur comportement au sein de l'entreprise et qui peuvent conduire à créer un univers d'excellence, régi par le principe du *up or out* »[325]. Sans nier les aspects utilitaristes du management il est plutôt question de rééquilibrer le rapport de force entre les aspirations des acteurs et ceux des dirigeants autour d'un compromis d'excellence acceptable par chacun. Le concept de management tenable est né d'une prise de conscience personnelle, qui s'est construit petit à petit dans le cadre de mes emplois précédents et où j'ai pu me rendre compte des effets non souhaités produits par la mise en œuvre des pratiques managériales que j'avais apprises tout au long de ma formation professionnelle. J'ai pu constater que le management participatif, par projet, par objectif, produisait le plus souvent les effets indiqués par leurs prescripteurs, à savoir une forte implication de mes collaborateurs, mais que dans la durée ils pouvaient également conduire à « des dysfonctionnements humains, des phénomènes d'emprise, des décompressions physiques et psychiques[326]». J'ai compris cela quand certains d'entre eux sont venus me voir pour me demander de ne plus les impliquer dans de nouveaux projets intéressants, car ils ne savaient pas refuser au vu de leur intérêt et que cela les entrainaient dans des logiques de surinvestissement et qu'ils avaient besoin de souffler.

[Salariée, responsable d'un secteur d'activité dans une collectivité territoriale où j'ai exercé précédemment : *tout ce que tu nous proposes est très intéressant, motivant et valorisant. Du coup on accepte … c'est vrai tu nous obliges pas, on a le choix, mais on ne sait pas dire non, c'est trop tentant et ça booste nos projets professionnels, ça nous prépare aux concours de la fonction publique. Seulement on n'en peut plus et on est au max, on travaille le soir et parfois le week-end pour y arriver … il faut que tu nous ménages quelques temps, qu'on récupère de notre surinvestissement des années précédentes. Il faut ralentir les nouveaux projets sinon on va craquer*].

Cet échange m'a ouvert les yeux sur un phénomène qui faisait alors son apparition : les risques psychosociaux. Il m'a permis de comprendre que des dynamiques *à priori* positives pouvaient également générer des troubles. « L'épuisement professionnel est aussi un phénomène lié à la

325 *Op. cit*., Valérie Brunel, p. 119.
326 *Op. cit*., Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, p. 71.

durée : des défenses efficaces un certain temps s'effondrent au-delà. De nombreuses études de cas suggèrent aussi un changement de signification subjective de la situation avec le temps ou l'usure : la joie du défi relevé se transforme en douleur de l'épreuve insoutenable »[327].

Ces pratiques managériales participatives et plus récemment l'instrumentalisation des pratiques de développement personnel en entreprise, peuvent entraîner les acteurs dans une course à l'excellence, que l'on peut comparer par analogie à celle du sportif de haut niveau : « l'excellence est associée à l'exploit, au fait de sortir du lot et de se distinguer en faisant toujours plus, toujours plus vite, toujours mieux … »[328]. Ces pratiques de management participatif, par projets, par objectifs peuvent entraîner soit dès le début, soit après une période de progrès selon les cas, un recul de la motivation et une baisse de la performance, donc produire des effets contraires au but recherché, à l'image d'un sportif que l'on mettrait en situation de surentraînement. C'est ce que Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac appellent « le coût de l'excellence ». Ces auteurs définissent cette quête de l'excellence et expliquent l'investissement actuel dans l'entreprise comme un investissement « pour échapper au vide social, au manque de référent, au manque de sens et ainsi assurer par la réussite de sa carrière, la consécration de son existence terrestre »[329]. Ils observent que ce mode d'investissement aujourd'hui dominant, relève davantage de ce que l'on pourrait appeler un hyperfonctionnement de soi. On retrouve dans l'engagement des sapeurs-pompiers un certain nombre de similitudes avec ce mode d'engagement dans l'entreprise, c'est-à-dire un engagement psychique, à la recherche de sens, d'une manière d'exister, un engagement passionné où l'on s'investit à fond et où la désillusion peut-être particulièrement violente et source de désengagement ou de démission.

[Sapeur volontaire nouvellement engagé : *moi je me suis engagé par passion, j'ai toujours voulu faire pompier. C'est un beau métier, on est utile. Je suis très fier d'avoir été recruté. Vous pouvez compter sur moi, je vais me donner à fond !!!*].

327 Yves Clot, Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Collin, 2014, p. 22.
328 *Op. cit*., Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, p. 72.
329 *Ibid*., p. II.

Nous avons donc pris toute la mesure de la puissance des outils et des pratiques de management, ainsi que toute la mesure de la responsabilité de l'encadrement vis-à-vis des personnes avec lesquelles il travaille. Ceci nous a amené à considérer les chefs de centres comme des acteurs clés pour opérer les transformations sociales nécessaires à la pérennisation de l'organisation hybride. En appartenant à la fois au système opérationnel proche du terrain et au système administratif, ils se trouvent en position de marginal sécant et peuvent jouer un rôle de traducteur entre les différents groupes d'acteurs. Leur positionnement est également très souvent source de tiraillement interne, entre les injonctions administratives ou hiérarchiques et les attentes ou revendications des subordonnés et du terrain. Ils se retrouvent comme ils l'expriment souvent « entre le marteau et l'enclume », dans « un système qui rend fou »[330]. Ils ont également une responsabilité forte pour limiter les violences de la régulation autonome, qu'ils ne peuvent ignorer. Chaque expérimentation a donc également visé à développer leurs compétences, leur rôle de traducteur et de régulateur des relations sociales. Pour cela, nous nous sommes positionnés dans une posture d'accompagnateur, de tiers aidant, non pas dans une logique de « up or out », mais dans une logique de prendre soin d'eux pour qu'ils puissent poursuivre leur engagement. A chaque fois les chefs de centres et les sapeurs-pompiers sont restés maîtres des expérimentations conduites au sein de leur caserne. Aucune expérimentation n'a été imposée.

Le management tenable, tout en poursuivant des objectifs de performance, s'applique dans un cadre éthique respectueux des femmes et des hommes sur lesquels il s'exerce, notamment respectueux de leurs droits fondamentaux. Notre approche de management tenable s'inscrit dans la continuité des réflexions d'Alain Caillé et Jean-Edouard Grésy, c'est-à-dire de « convaincre les responsables comme les membres des organisations qu'aucune fatalité ne les condamnent à sacrifier l'autonomie de tous, cadres et exécutants, au nom des impératifs de l'efficacité et de la survie de l'entreprise ou du service, mais que, au contraire, une politique organisationnelle de la dignité bien comprise est la condition même de l'efficacité durable »[331]. D'inverser les dynamiques de réformisme pervers, de cercle vicieux organisationnel en cours au sein de l'organisation des sapeurs-pompiers à travers le déni du don, vers des dynamiques de cercle vertueux organisationnel. « Dans un cercle vertueux organisationnel, le respect de la

330 Vincent de Gaulejac, Fabienne Hanique, *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Editions du Seuil, 2015.

331 *Op. cit*., Alain Caillé, Jean-Edouard Grésy, p. 13.

dignité, de l'autonomie et de la créativité des salariés contribue à l'efficacité de l'organisation et réciproquement, l'efficacité de celle-ci, sa capacité à dégager des ressources techniques ou matérielles suffisantes, permet de mieux assurer la reconnaissance du travail effectué et sa rémunération matérielle et symbolique. Dans un cercle vicieux organisationnel, à l'inverse, la recherche de l'efficacité à tout prix, qui entend faire de chacun et jusqu'aux dirigeants eux-mêmes, de simple exécutants, plus ou moins automatisés conduit à la démotivation générale … et donc à la chute de l'efficacité, c'est-à-dire le contraire de ce que l'on croit rechercher »[332]. Dans notre approche, la « tenabilité » des hommes et des femmes sapeurs-pompiers est considérée comme la condition de l'efficacité et de la durabilité de l'organisation hybride. Il faut entendre le terme management ici, au sens étymologique qui découle du français et plus particulièrement des termes « mesnage » et « mesnager », c'est-à-dire l'art de gérer les affaires du ménage : conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse. Le terme de management tenable sous-entend une attention bienveillante pour les personnes auxquels il est destiné, il s'agit de les ménager. Le management tenable se distingue du mode de management hiérarchique qui commande et prescrit et du mode de management compétitif qui fixe les objectifs et mesure la performance. Le management tenable se caractériserait davantage par un mode de relation démocratique qui prend en compte les préoccupations des individus et les associe à la résolution des problématiques, ainsi qu'à la définition des finalités de l'organisation. Il s'agit d'« un autre gouvernement de l'entreprise, ouvrant aux salariés la possibilité de s'impliquer dans une autre coopération conflictuelle à la décision[333] ». Il est à l'opposé des pratiques actuelles dominantes de gouvernance unilatérale du capitalisme et qui sont encouragées dans la fonction publique. « Les salariés soufrent, car ils sont écartelés entre leur aspiration à plus de justice démocratique au travail et la réalité qui domine aujourd'hui dans l'entreprise : celle d'un régime de gouvernance unilatéral »[334]. Le management tenable peut se définir comme un concept de management plus respectueux des personnes et comme une démarche concrète qui consiste à co-développer les nouvelles pratiques d'organisation et de management avec les acteurs concernés. Pour les SDIS, il s'agit de penser l'hybridisme comme une organisation à part entière et d'inventer avec les acteurs des pratiques managériales qui lui soient propres, plutôt qu'importer par copier-coller celles qui ont été pensées pour d'autres modèles, notamment l'entreprise et qui s'avèrent inadaptées pour les sapeurs-

332 *Op. cit*., Alain Caillé, Jean-Edouard Grésy, p .13.
333 *Op. cit*., Yves Clot, Michel Gollac, p. 8.
334 Isabelle ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012, p. 7.

pompiers. Le management tenable est un mode de management adapté aux organisations alternatives, comme celles de l'économie sociale et solidaire, qui réinterrogent le rapport entre société et économie.

Ce sont ces nouvelles pratiques de management tenable que nous avons mises au point avec les acteurs concernés et expérimentées dans les centres de secours. Les expérimentations qui ont été conduites durant 10 ans ont donné des résultats significatifs pour la recherche et ont toutes abouti à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques au sein du SDIS étudié. Elles se sont diffusées et exportées dans d'autres SDIS de France, notamment *via* les élèves officiers (ltn 1ère classe) formés à l'ENSOSP. Elles ont également fait l'objet de deux publications[335], la première porte davantage sur la démarche de recherche-action et la deuxième sur les premiers résultats obtenus. Nous allons maintenant développer l'enchainement des expérimentations réalisées, ainsi que les résultats obtenus en termes de connaissances sociologiques de l'organisation hybride.

2.2 Une envie de donner empêchée par le système managérial

Sur la base du diagnostic, qui a confirmé la problématique du recrutement et de fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires, la première série d'expérimentations a consisté à vérifier s'il était encore possible de trouver des citoyens motivés pour souscrire durablement un engagement de sapeur-pompier volontaire. Il s'agissait de mesurer et de comprendre pourquoi les camions rouges ne susciteraient-ils plus de vocation, notamment auprès des plus jeunes ? Il s'agissait également d'identifier si les SDIS étaient bien face à une crise du volontariat et ce que recouvrait cette formule largement relayée par les politiques, les cadres des SDIS et les sapeurs-pompiers volontaires comme salariés et le cas échéant, de rechercher les solutions nouvelles

335 Riedel, M. & Reniaud, C. (2019), « Sécurité civile : enjeux et problématiques de recherche et d'organisation » *in La recherche en SHS et les enjeux de société*, sous la direction de Obertelli, P. Wittorski, R., Champ social Edition. Riedel, M. & Reniaud, C. (2020), Crise du volontariat ou crise du programme institutionnel ? Les sapeurs-pompiers au défi de la complexité et de la régulation sociale de leur organisation, *in Les logiques de transformation des armées,* sous la direction de Sébastien Jakubowski, Emmanuel Cardona-Gill. Les presses universitaires du Septentrion.

qui pourraient y remédier ; ou encore d'esquisser les contours d'un nouveau modèle de sécurité civile, avec ou sans volontariat, pour assurer la distribution des secours du XXI^{ème} siècle.

Tout d'abord, nous avons essayé, à partir des indicateurs disponibles, de comprendre plus finement les difficultés rencontrées par les centres de secours du département, afin de pouvoir cibler et prioriser les zones critiques, où il était nécessaire d'intervenir. D'identifier et d'aller au cœur des problèmes concrets du volontariat. Au début de nos travaux, les indicateurs disponibles étaient limités au nombre de sapeurs-pompiers et au suivi des entrées et sorties d'engagement. Du point de vue du nombre, la crise du volontariat n'est pas confirmée, car contrairement au niveau national où les effectifs de sapeurs-pompiers volontaires sont en baisse de 5 % de 2004 à 2008, ceux du département étudié sont stables. Les SDIS sont de jeunes établissements et les données disponibles commencent à être fiables à partir de 2004, ce qui explique que la plage que nous avons considérée ne débute pas avant 2004. En revanche, le *turn-over* important des effectifs volontaires est, lui, vérifié. Il est de l'ordre de 30 % dans les 3 premières années et de 50 % au bout de 5 ans. Ceci est problématique pour les centres, car pour former un équipier autonome en SAP, OD, et INC, il faut de deux à trois ans (ce délai prend en compte un minimum d'expérience opérationnelle et ne se limite pas à la simple réalisation des stages de formation). Ceci signifie que les centres perdent une partie de leurs effectifs au moment où ils deviennent opérationnels, ce qui anéantit les efforts consentis en termes de formation. La situation est démoralisante pour les sapeurs-pompiers mobilisés pour le recrutement et la formation des démissionnaires et la situation est coûteuse pour le SDIS.

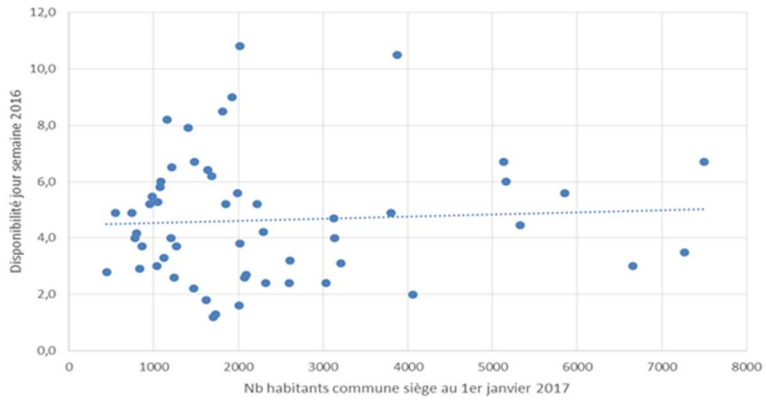
Du point de vue opérationnel, les indicateurs de *turn-over* et de variation quantitative des effectifs se sont avérés insuffisants, car ils ne renseignent en rien sur la capacité des centres à assurer des départs de secours en temps réel, en particulier si la disponibilité des volontaires ne coïncide pas avec les besoins du service. De plus les indicateurs quantitatifs ne renseignent en rien sur le temps que chaque sapeur-pompier consacre à son activité et ne permettent pas d'identifier la part des « volontaires fantômes [336]» dont les chefs de centre nous ont très rapidement parlé. Alors mobilisé sur des problématiques de développement du volontariat, nous

[336] Terme utilisé pour désigner les sapeurs-pompiers volontaires comptabilisés dans les effectifs et qui ne donne aucune disponibilité au centre de secours.

avons été surpris que la première chose qui nous ait été demandé de la part des chefs de centre volontaire soit de les aider à résilier les engagements des sapeurs-pompiers qui ne leur donnaient pas satisfaction. Nous avons donc construit de nouveaux indicateurs de disponibilité et d'armabilité des engins, afin de mesurer les écarts entre la réalité et le discours très pessimiste des sapeurs-pompiers qui laissaient entendre que la situation était très détériorée « 24/7 ». Les indicateurs de disponibilité créés ont permis de connaître pour chaque centre, par tranche de 30 minutes, jour par jour, mois par mois et année par année, le nombre de sapeurs-pompiers disponibles déclarés sur le système de gestion opérationnel. Tous les sapeurs-pompiers déclarés sur le système sont susceptibles d'être déclenchés par biper pour assurer en moins de 10 minutes un départ de secours. Ceci signifie que seuls les sapeurs-pompiers réellement disponibles pour partir en opération apparaissent sur le système, car au vu de l'impact opérationnel, toute fausse déclaration de disponibilité entraîne des remontrances immédiates du collectif des centres, envers les sapeurs-pompiers incriminés et peut aboutir à des sanctions pour ces derniers. Les indicateurs d'armabalité sont la résultante de la disponibilité simultanée des individus et de leurs compétences respectives (conducteur engin pompe, échelier, chef d'agrès …), permettant d'identifier les créneaux pendant lesquels les véhicules peuvent être armés en mode optimal (équipage complet en nombre et en compétences), en mode dégradé (défaut de nombre et/ou de compétences), ou indisponible. Ces indicateurs nous ont permis de constater que la situation était moins dramatique que ce qui était dénoncé par les acteurs, car les difficultés concernaient principalement la disponibilité en journée la semaine de 7h à 19h pour 50 % des CIS 100 % volontaires, et 70 % des CI 100 % volontaires. Le problème ne semblait donc pas insurmontable puisque 21 centres similaires atteignaient leurs objectifs. En termes d'armabilité, l'aspect critique diminuait encore, puisque la quasi-totalité des VSAV (80 % des interventions) partaient complets en nombre et en compétences et que les difficultés principales résidaient dans la capacité à armer des fourgons incendies complets en nombre et en compétences. Ceci signifie que sur les plages de nuit et de week-end, les centres 100 % volontaires étaient en capacité d'assurer leur mission en complète autonomie, soit une plage plus grande en volume horaire et globalement équivalente en nombre d'interventions réalisées que la plage problématique de journée en semaine. On pouvait déjà dire que sur ces plages-là, le système était toujours performant et que la stigmatisation des difficultés sur les plages de journée semaine, influençait négativement les perceptions des acteurs. Dans les centres mixtes du département, bien que ces derniers aient des viviers de recrutement beaucoup plus importants (de 6 000 à 100 000 habitants sur leur secteur de recrutement), les difficultés de disponibilité des sapeurs-pompiers

volontaires se manifestent sur les mêmes plages que dans les centres 100 % volontaires et ce quel que soit le nombre de sapeurs-pompiers salariés en garde. Avec des effectifs identiques de sapeurs-pompiers volontaires, la disponibilité en journée la semaine dans les centres mixtes est largement inférieure à celle de la plus part des centres 100 % volontaires situés dans des zones ayant moins de 6 000 habitants et de certains centres situés dans des zones de moins de 2 000 habitants. Ceci semble davantage s'expliquer par la présence d'une garde postée de sapeurs-pompiers salariés, de la culture et des pratiques managériales, que par un déficit de potentiel de recrutement de sapeurs-pompiers disponibles en journée la semaine. Nous avons réalisé un travail statistique certes succinct mais qui confirme plusieurs de ces observations empiriques. La première confirmation, c'est qu'il n'y a pas de corrélation entre le nombre d'habitants sur le secteur des centres de secours et la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires (Figure 1).

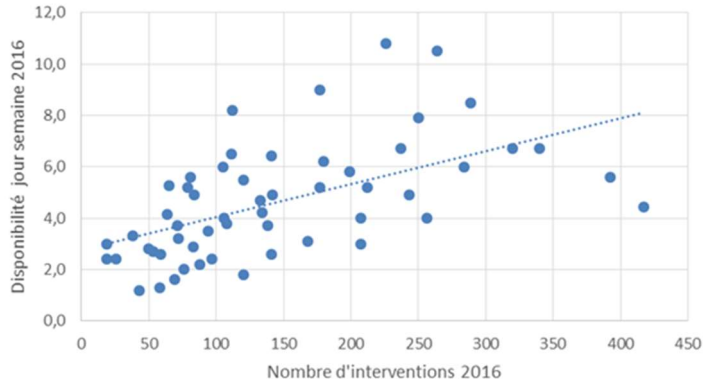
Figure 1 : nombre moyen de SPV disponibles par centre 100 % volontaires en journée et en semaine, selon le nombre d'habitants de la commune d'implantation du centre.



En revanche, il y a corrélation entre la sollicitation opérationnelle des centres et la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires (Figure 2). Pour les centres 100 % volontaires, au-delà d'une certaine limite basse située à 200 interventions et une limite haute située à 700 interventions, une sollicitation plus forte entraîne une disponibilité plus importante des volontaires. Nous avons donc mis en évidence l'existence d'une plage optimum de sollicitation pour un centre

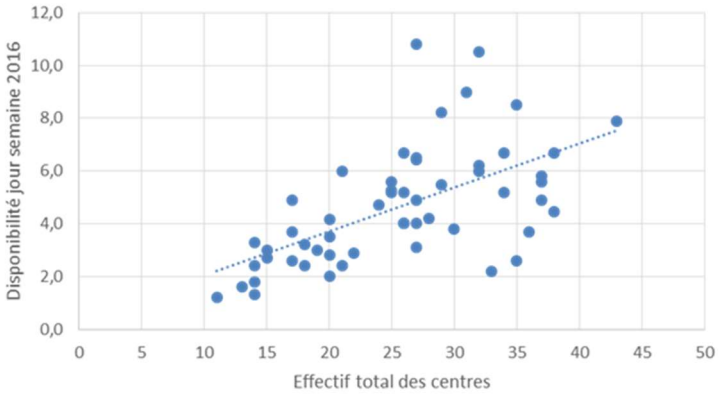
100 % volontaires. Les centres qui ont une sollicitation comprise entre 200 et 700 interventions ont une meilleure disponibilité.

Figure 2 : nombre moyen de SPV disponibles par centre 100 % volontaires en journée et en semaine, selon le nombre d'interventions annuel du centre.



Nous avons également mis en évidence une corrélation entre le nombre de sapeurs-pompiers des centres et leur niveau de disponibilité (Figure 3). Ceci fait apparaître un effectif optimum de 36 volontaires dans les centres qui doivent atteindre un objectif de disponibilité « 24/7 » de 6 sapeurs-pompiers, et un effectif optimum de 24 pour ceux qui doivent atteindre un objectif de disponibilité « 24/7 » de 4 sapeurs-pompiers volontaires.

Figure 3 : nombre moyen de SPV disponibles par centre 100 % volontaires en journée et en semaine, selon le nombre de sapeurs-pompiers du centre.



Nous avons donc pu identifier, en plus du facteur des relations interpersonnelles, un certain nombre d'autres conditions de réalisation pour que le fonctionnement d'un centre volontaire soit tenable. Parmi ces conditions il y a celle de la responsabilisation opérationnelle des sapeurs-pompiers engagés. Lorsque les sapeurs-pompiers sont indispensables au départ du premier engin, ils sont mobilisés sur les serveurs et s'ils sont utiles uniquement en « deuxième rideau », comme c'est le cas dans les centres mixtes, ils ne font pas systématiquement l'effort de se déclarer disponibles par anticipation. Ceci ne signifie pas que les sapeurs-pompiers volontaires des centres mixtes ne soient pas mobilisés, mais ils le sont différemment. Dans les centres mixtes, comme les premiers départs d'engin sont assurés par des salariés en garde, les volontaires ne déclarent pas systématiquement leur disponibilité sur les serveurs, mais ils le font lorsque que l'effectif de sapeurs-pompiers salariés devient insuffisant. C'est-à-dire lorsque leur utilité et leurs occurrences de départ sont plus fortes.

[Sapeur-pompier volontaire de centre mixte : *ça sert à quoi d'être 20 sur le serveur, s'il ne se passe rien. A 20, on n'est pas près de décaler, surtout s'il y en a qui n'ont pas décalé depuis longtemps, ça va les prendre en premier*[337]]

337 A compétences égales, le système informatique est programmé pour sélectionner les sapeurs-pompiers par antériorité de départ. Celui qui est sélectionné est celui dont la dernière sollicitation est la plus lointaine.

Ce type de comportement vient fausser la connaissance du potentiel réel de la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en centre mixte, qui est souvent meilleure que celle qui apparaît sur les serveurs. On le vérifie à chaque [*bon rif*] en centre mixte, où après le déclenchement des seuils minimum indiquant un besoin en personnel, la disponibilité des volontaires réapparaît sur les serveurs. Parmi les conditions qui contribuent au bon fonctionnement des centres, il y a également l'occurrence de départ et le niveau de sollicitation opérationnelle qui doit être ni trop élevée, ni trop basse. Lorsqu'elle est trop basse les sapeurs-pompiers se démobilisent par manque de sollicitation et lorsqu'elle est trop élevée ils se démobilisent par épuisement et/ou conflit de rôle, avec leur vie privée et professionnelle. Ces analyses statistiques ainsi que nos observations empiriques ont confirmé l'hypothèse de l'importance du facteur managérial sur la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires.

Afin de compléter ces premiers résultats obtenus et de vérifier plus finement notre hypothèse sur le facteur managérial et l'opacité du volontariat, il nous a fallu entrer au cœur du système d'action concret, c'est-à-dire investir des centres de secours pour les aider à la résolution de leur problématique de volontariat. Pour cela, nous avons d'abord élaboré avec les collectifs de centres expérimentateurs de nouvelles approches de recrutement des sapeurs-pompiers volontaires. Au regard d'un certain attentisme ambiant, où les sapeurs-pompiers attendaient que les futures recrues viennent frapper à leur porte, ou soient cooptées par les membres du groupe, nous avons opté pour des démarches plus offensives. L'objectif était d'aller au contact des recrues potentielles, notamment celles ayant de la disponibilité en journée la semaine et d'élargir les publics ciblés afin de recueillir leurs discours et d'essayer de comprendre pourquoi les personnes rencontrées ne s'étaient pas encore engagées en tant que sapeurs-pompiers volontaires. Les conditions de l'engagement, en termes de sollicitation opérationnelle, de formation et d'organisation générale qui diffèrent d'un centre à l'autre, générant des contraintes spécifiques à chaque centre, nous ont amené à territorialiser nos démarches aux périmètres de recrutement des centres et à développer un discours sur mesure, spécifique à chaque centre, afin de jouer franc-jeu avec nos éventuelles nouvelles recrues. Nous avons entre autres corrigé le message national implicite construit autour du mythe du héros « sapeur-pompier ça ne peut pas être vous », par le message: « ça peut être vous ! » plus ancré sur ce qu'est la réalité quotidienne des centres de secours et le profil ordinaire des personnes qui les font vivre. Nous avons été guidés sur ce choix suite à un échec cuisant d'une opération départementale de recrutement,

ouverte à l'ensemble des habitants du département. Cette opération spectaculaire au vu des engins mis en lumière et des démonstrations des équipes spécialisées a été une réussite pour l'image globale des sapeurs-pompiers du département, mais bien qu'ayant connu une forte fréquentation, elle n'a suscité aucun engagement de sapeurs-pompiers volontaires dans les centres en difficulté. Nous avons donc imaginé centre par centre, au vu des caractéristiques de leur territoire, la manière d'aller au contact des populations ciblées pour leur expliquer la problématique du volontariat. Lorsqu'il y avait présence d'entreprises, nous sommes allés à la rencontre des employeurs, notamment ceux ayant du personnel avec de la disponibilité en journée la semaine, pour négocier des temps de rencontre et d'échange avec leurs salariés sur le temps de travail. Dans les plus petits territoires, nous nous sommes appuyés sur les petits commerçants pour attirer notre public cible vers des temps d'information que nous organisions en caserne à leur intention. Certains collectifs de centre ont choisi pour entrer en contact avec les recrues potentielles de faire du porte à porte. Peu importe la forme choisie, l'objectif était de rentrer en contact « physique » avec les habitants du territoire pour obtenir les réponses à nos questions de recherche et pour recruter de nouveaux sapeurs-pompiers volontaires pour les centres. Chemin faisant, nous avons mis au point une démarche de recrutement ciblé en 10 étapes, qui a porté ses fruits (Voir encadré ci-après).

Démarche de recrutement ciblé en dix étapes :

Analyser le besoin en recrutement : créneau de disponibilité à couvrir / estimation du nombre de recrutements nécessaires pour couvrir le besoin / planification des recrutements en fonction des capacités du centre à accueillir et à former les nouveaux ….

Ouvrir le collectif au recrutement : sur la base des indicateurs de disponibilité, de compétences et de turn-over, faire prendre conscience au collectif du besoin de recruter, et de s'ouvrir à de nouveaux profils (ne pas se limiter à la cooptation des membres du groupe) pour compléter les manques des profils actuels.

Définir les profils recherchés / acceptés : est-ce que le collectif est prêt à accueillir des profils atypiques par rapport aux pratiques existantes : accepte-t-on un premier engagement pour des personnes de plus de 50 ans ? Accepte-t-on de faire une place plus grande aux femmes ? Accepte-t-on des personnes issues des professions intellectuelles ou de la diversité ? Quel niveau d'aptitude physique minimum est accepté ? Quel est le niveau d'attentes minimum en termes d'heures de disponibilité pour être accepté dans le groupe ? …

Délimiter le secteur de recrutement : définir un secteur de recrutement en fonction des délais de mobilisation (habiter à 5, 6 … minutes du centre), et de la proximité des centres voisins (et non pas manière identique pour tous les centres, ou uniquement par commune).

Préparer les messages au public : pour faire face aux représentations des candidats potentiels, chasser les idées reçues et dépasser les 5 freins au recrutement : je n'ai pas le temps / je suis trop vieux / je ne suis pas assez sportif / je suis une femme / j'ai peur de voir des choses horribles.

Créer des opportunités de rencontre « physique » des publics ciblés : rencontre en entreprises sur le temps de travail (opération entreprises partenaires) / opération commerçants relais (relais de la problématique et distribution de coupons réponses pour une période de découverte de l'engagement pompier), porte-ouverte sur invitation, porte à porte …

Accueillir en période de découverte avant engagement : découverte des contraintes réelles du centre et de l'engagement de sapeur-pompier volontaire. Se familiariser avec le collectif, et mûrir son projet pour ne pas s'engager à la légère.

Accompagner la nouvelle recrue dans le parcours de formation et d'intégration : mobiliser le collectif du centre pour préparer, former les nouveaux. Il faut tout un centre de secours pour éduquer un pompier.

Célébrer l'intégration au corps après validation de la formation initiale : cérémonie d'intégration. On célèbre les efforts consentis pour devenir opérationnel et on remercie l'investissement de tous ceux qui y ont contribué.

Evaluer et mettre en valeur les bénéfices obtenus en termes de Potentiel Opérationnel Journalier, et relancer une nouvelle action si le problème n'est pas entièrement résolu.

C’est lors de ces expérimentations, au contact de la population, des élus et des acteurs économiques que nous avons pu nous rendre compte de la méconnaissance collective du volontariat et des SDIS, décrite en deuxième partie du document. Toutes ces rencontres ont été l’occasion avec les acteurs de désamorcer de nombreuses idées reçues véhiculées par les médias, les séries télé et le cinéma. Nous en avons notamment identifiés 5 qui sont régulièrement avancés par les recrues potentielles et qui freinent l’engagement.

5 idées reçues qui freinent l’engagement en tant que sapeurs-pompiers volontaires :

Je suis trop âgé
Je n’ai pas le niveau physique
Je suis une femme
Je n’ai pas le temps
J’ai peur du sang et de voir des choses horribles

La mise en évidence de ces 5 freins au recrutement nous a montré que les représentations de la population sur l’engagement de sapeur-pompier volontaire étaient toujours très ancrées dans les représentations traditionnelles. C’est-à-dire avec une limite d’âge maximale fixée à 25 ans, alors qu’il n’y a plus aujourd’hui de limite d’âge maximal ; une condition physique très élevée, alors que tous les sapeurs-pompiers aussi bien salariés que volontaires ne sont pas tous des triathlètes et arrivent à exécuter leur mission ; un dévouement sans limites et plutôt réservé aux hommes, alors que le métier est ouvert aux femmes et que le temps libre minimum à consacrer à l’engagement laisse de la place à d’autres loisirs et à la vie de famille. Seul le dernier frein sur la peur du sang nous apparaissait difficile à surmonter. Même si à travers cette expression les personnes qui nous l’ont exprimée avaient tendance à penser que nous étions très régulièrement face à des scènes traumatisantes, ce qui n’est pas le cas, nous ne pouvions qu’admettre que le métier reste parfois émotionnellement difficile. Et qu’au-delà de la crainte exprimée sur les interventions « trash », de nombreuses autres interventions, notamment à caractères plus sociale, génèrent de la charge émotionnelle et psychologique qu’il faut réussir à supporter. Sur la base de ces premiers enseignements, avec les collectifs des centres, nous avons fait évoluer notre communication afin de dédramatiser l’engagement de sapeur-pompier volontaire, sans pour autant nier les contraintes, enjeux et risques du métier ou encore brader le

recrutement. Il s'agissait d'avoir une communication au plus juste des réalités, pour d'une part, libérer des envies d'engagement et, d'autre part, éviter les désillusions dans les premières années, voire les premiers mois de l'engagement.

Nous avons également été surpris d'observer qu'au cours des rencontres avec la population, la question de l'indemnisation n'était quasiment jamais posée. La majeure partie des personnes rencontrées pensaient que le volontariat était entièrement bénévole et leurs préoccupations portaient principalement sur les conditions de l'engagement et leur propre capacité à devenir sapeur-pompier volontaire. « Si le discours classique du don vertical au nom des valeurs transcendantes et distantes de l'institution était souvent rejeté, celui du don horizontal de proximité pour l'entourage, la commune, le voisinage était quand à lui parfaitement entendu par la population et les employeurs »[338]. Une fois au fait de la problématique du volontariat et des menaces qui pèsent sur leur centre de secours de proximité, une partie des participants aux rencontres d'information était davantage enclins à souscrire un engagement de sapeur-pompier volontaire. Nous avons donc pu constater que l'esprit du don était toujours bien existant et vérifier combien l'invisibilité du volontariat était un obstacle à l'engagement. En levant ces obstacles et à une exception près, nous avons, pour chacune des 6 expérimentations menées, obtenu de nouveaux engagements dans la plage ciblée et, à terme, une consolidation de la disponibilité, notamment en journée la semaine. Parmi les résultats les plus probants, un des centres est passé d'une disponibilité moyenne de 4 volontaires en journée la semaine à 10 volontaires pour un objectif minimal de 6. Le recul que nous avons aujourd'hui nous permet de savoir que les engagements quinquennaux qui ont été contractés à l'occasion de l'expérimentation pour ce centre ont quasiment tous été renouvelés. L'expérimentation qui n'a pas abouti n'a été conduite que partiellement et de manière décousue, par rapport à ce qui était prévu dans le cadre de l'approche globale, ce qui explique très probablement son échec.

Mais pour arriver à de tels résultats, il a fallu réaliser en amont un gros travail de préparation et d'ouverture des collectifs des centres au recrutement. Les expérimentations conduites ont permis de créer au sein de chaque collectif des espaces de réflexivité et de nouvelles régulations sociales. Au travers du dispositif de recherche-action, le SDIS autorisait les acteurs locaux à se

338 *Op. cit*., Riedel, M. & Reniaud, C., 2020.

prendre en charge et à expérimenter leurs propres solutions. Ils avaient droit à l'erreur, droit à l'originalité, à la remise en question des habitudes établies. La démarche leur permettait de réapprendre à exploiter localement leur potentiel de situation.

Lors de la préparation des premières rencontres publiques avec les sapeurs-pompiers des centres, nous avons également mis en lumière l'opacité des projets de centre. Pour de nombreux acteurs, la notion de projet de centre était plutôt floue et se limitait le plus souvent à un organigramme où chacun devait s'inscrire. En essayant d'anticiper les questions du public, nous nous sommes rendus compte qu'au-delà du fait que les projets de centres ne soient pas clairs et formalisés, il existait de fortes divergences de point de vue sur leur fonctionnement actuel et sur la nécessité d'adapter l'organisation et les pratiques en place face aux contraintes avérées des recrues potentielles. Les divergences de point de vue portaient sur ce que devait être l'engagement volontaire au sein du centre concerné, c'est-à-dire le don réel à consentir pour être reconnu comme membre du groupe : nombre d'heures minimum de disponibilité à donner, nombre de manœuvres à effectuer par an, obligation ou non de porter les calendriers … Les divergences concernaient également le besoin en recrutement : combien de sapeurs-pompiers fallait-il recruter pour remettre les indicateurs de disponibilité au vert ? Avec quel profil ? Dans quels délais de route du centre ? Tous les sapeurs-pompiers des centres, au-delà des divergences de point de vue sur le projet de centre, n'étaient pas ouverts au recrutement. Certains d'entre eux, dont le manque de disponibilité du centre, leur permettait de « truster » toutes les interventions, ne voyaient pas forcément d'un bon œil l'arrivée de nouveaux sapeurs-pompiers volontaires. C'était le cas de certains sapeurs-pompiers conventionnés, c'est à dire autorisés par leur patron à décaler sur leur temps de travail, qui ont très vite compris que si les démarches de recrutement ciblé portaient leur fruit, ils allaient voir leur gâteau opérationnel rétrécir et devoir passer plus de temps sur leur emploi.

[Sapeur-pompier volontaire conventionné : *Jusqu'à aujourd'hui on était bien content de nous trouver pour assurer les départs et maintenant on va se voir reléguer au second plan*].

Mais la démarche a également mis en lumière d'autres comportements de fermeture des groupes locaux, vis-à-vis des publics issus de la diversité, des femmes, de l'âge trop avancé ou d'autres critères discriminatoires bien éloignés des fondamentaux et des valeurs du métier. Au travers des échanges, petit à petit, il a fallu faire prendre conscience aux sapeurs-pompiers de leur micro culture, des règles informelles et contreproductives à l'œuvre. En replaçant la sélection des nouvelles recrues sur des critères reconnus plus objectifs vis-à-vis des fondamentaux du métier : niveau physique raisonnable pour réaliser les activités du métier, comme tirer un dévidoir sur 200 mètres et être capable d'établir une lance au 10ème étage … et sur la capacité à concilier vie familiale, vie professionnelle et engagement sapeur-pompier, ainsi que la stabilité sociale, les préjugés ont petit à petit pu être contournés au profit d'une nouvelle grille d'analyse indiquant si la recrue allait ou non contribuer à améliorer durablement les indicateurs de disponibilité du centre et concourir à la fiabilité opérationnelle. Toutes ces discussions ont permis de définir les contours du don minimum à consentir pour être, d'une part, acceptable pour les recrues et, d'autre part, accepté comme suffisant pour être reconnu comme sapeur-pompier à part entière. En plus de la participation effective aux interventions, ce don minimum porte sur 1500 heures de disponibilité serveur par an, la participation à une séance de FMA mensuelle, 3 manœuvres annuelles. Il s'agit ici davantage de repères sur ce qui est acceptable, sachant que ces repères varient en fonction des centres. Par exemple, en centre mixte au nombre d'heures d'astreinte attendues, s'ajoute souvent une à deux gardes de 12 ou 24 heures par mois ; certains centres 100 % volontaires avec une activité plus faible choisissent de diminuer leur effectif global de référence et d'augmenter le nombre d'heures d'astreintes pour être plus sollicité en intervention … Ainsi, nous avons défini à la fois une charge tenable pour une recrue et fait comprendre la nécessité de donner de la souplesse au fonctionnement des centres pour faciliter le don de temps. Ceci est indispensable pour pouvoir accueillir une nouvelle diversité de profils dans les effectifs et assurer « 24/7 » la distribution des secours. Alors que nous pensions que les sapeurs-pompiers volontaires étaient de fait les meilleurs VRP du volontariat, nos démarches ont mis en lumière que l'un des freins important au recrutement de sapeurs-pompiers volontaires, réside dans la rigidité de la sélection des nouveaux et de l'organisation qu'ils ont mis en place. En procédant ainsi ils se sont fermés au monde extérieur et à une partie des profils qu'il leur manque. Avant toute démarche de rencontre des publics, nous avons donc compris qu'il était indispensable de créer les conditions de l'ouverture du collectif sapeur-pompier concerné au recrutement de nouveaux profils, atypiques par rapport à ceux en place, ainsi que de la nécessité de clarifier et formaliser les projets de centre. Pour cela, nous avons mis au point une démarche

d'amélioration continue baptisée « DAC projet de centre »[339]. Nous avons également pu constater par essais-erreurs que lorsque ce travail n'a pas été effectué, tout profil atypique est systématiquement rejeté *a priori* et éprouvé fortement par les sapeurs-pompiers en place. Par exemple, une recrue masculine aux cheveux jugés trop longs pour la profession, alors qu'elle remplissait tous les critères pour faire « un bon » sapeur-pompier, a fait les frais de cette mise à l'épreuve, qui l'a conduit à démissionner. Dès son arrivée, le chef de centre a été questionné sur le recrutement d'un sapeur-pompier aux cheveux longs et ce choix n'a cessé d'être remis en cause. Nous avons observé ce type de réaction hostile pour chaque profil atypique : un patron de grande surface, un enseignant en école d'ingénieur, un nombre trop important de femmes … Heureusement, nous avons su créer les conditions de l'accompagnement de ces recrues et éviter que leurs recrutements ne se terminent tous par une démission. Au vu des résultats positifs obtenus sur la disponibilité pour les trois premières expérimentations, petit à petit les centres se sont ouverts à de nouveaux profils jusque-là proscrits. Par exemple il est maintenant admis de recruter des personnes de 40, voire 50 ans qui vont améliorer la disponibilité du centre, alors que cela paraissait pour certains scandaleux lorsque nous l'avons testé lors des premières expérimentations. Suite à nos réflexions théorico-pratiques, les collectifs ont accepté de penser l'organisation différemment, c'est-à-dire pas uniquement en cherchant à combler les cases vides avec les méthodes et critères traditionnels, mais en s'autorisant également à adapter les cases à des profils nouveaux.

Les démarches de recrutement ciblé, en bousculant la pratique et les cultures en place, ont créé de nombreux remous. Elles ont notamment fait l'objet de nombreuses critiques des sapeurs-pompiers salariés et tout particulièrement des syndicats, qui s'offusquaient d'un démarchage de type commercial, pour [*tirer, forcer n'importe qui dans la profession*]. Il nous a donc fallu expliquer la démarche et convaincre, ou du moins rassurer les sapeurs-pompiers salariés, sur le fait que la démarche visait au contraire à procéder à un recrutement de qualité et éviter les erreurs de casting, aussi bien pour le SDIS que pour les candidats et l'ensemble des sapeurs-pompiers des centres. Les syndicats ont notamment copieusement critiqué une campagne de communication sur le recrutement qui prenait le contre-pied des 5 freins au recrutement. Cette campagne se voulait corriger les écarts de perception des recrues potentielles, en relativisant le mythe du héros et montrer que l'engagement était plus accessible qu'il n'y parait, sans pour

339 Cette démarche est développée dans la partie qui suit.

autant le mépriser. Cette campagne de communication prenait la forme de vidéos courtes postées sur les réseaux sociaux. Au vu des pressions syndicales, qui l'ont jugée dégradante pour la profession, le directeur a choisi de la retirer. Mais, petit à petit, nous avons vu les esprits évoluer, aussi bien en local qu'au niveau national, puisque par exemple notre campagne de communication a été reprise trois ans plus tard par un autre SDIS sous forme d'affiches et a obtenu une récompense institutionnelle de la part de l'ENSOSP. Cet exemple nous a permis de nous rendre compte, de l'importance de l'accompagnement pour transformer des pratiques sociales dans un milieu très fermé, tel que les sapeurs-pompiers et combien il fallait faire attention à ne pas écorner le prestige de leur image. Il a fallu 5 ans pour que ces démarches de recrutement ciblé soient adoptées par les acteurs, institutionnalisées par le SDIS étudié et qu'elles commencent à essaimer vers d'autres SDIS.

Au vu des indicateurs insatisfaisants de *turn-over*, nous avions aussi émis l'hypothèse d'erreurs de casting et d'un manque de savoir-faire en recrutement. Aussi, nous avons élaboré et testé une nouvelle manière de procéder, en permettant aux centres d'éprouver leurs candidats à travers une période de découverte avant recrutement d'une durée minimum de 2 mois. La période de découverte consiste, tout en constituant son dossier administratif[340] comme auparavant, à venir participer en tant qu'observateur aux différents temps de vie des centres, afin de permettre aussi bien aux candidats, qu'aux chefs de centre de vérifier la crédibilité des projets d'engagement et d'éviter les désillusions après signatures du contrat. Ainsi, les candidats étaient invités par exemple à être présents à la manœuvre mensuelle à 7h un dimanche matin ou un vendredi soir à 19h, à participer à plusieurs séances de découverte des engins et matériels des sapeurs-pompiers, à rencontrer les responsables du centre, à vérifier que leur capacité physique leur permet de réaliser les activités de sapeur-pompier et le cas échéant à participer à une manifestation ou un repas de l'amicale pour se familiariser avec l'ambiance du centre. Notre idée de départ était de leur permettre de mieux se rendre compte de ce qui les attendrait plus tard et d'amorcer leur intégration sociale au sein du collectif. Mais chemin faisant, au fur et à mesure des défaillances de certains candidats, nous nous sommes vite rendus compte que notre démarche qui visait à ce que l'attrition[341] se fasse avant engagement fonctionnait sur ce point, mais surtout que le motif de défection était majoritairement lié à

340 Vérifications administratives obligatoires : jouir de ses droits civiques, être immunisé contre l'hépatite B, être apte médicalement…

341 Sélection par abandon. C'est le mode de recrutement de la BSPP.

l'impossibilité des candidats à concilier leurs autres temps de vie avec celui de l'engagement volontaire et non pas lié à leurs capacités à exécuter les missions. Ceci nous a amené à deux conclusions, d'abord que le premier critère de sélection des sapeurs-pompiers volontaires est celui de la conciliation des temps de vie. Que sans cette possibilité de concilier l'engagement avec les autres temps de vie, tous les autres critères de sélection : physique, intellectuel, civique … pouvaient être excellents, ils devenaient inutiles. Ensuite, ce constat nous a amené à comprendre que l'organisation des centres était construite sur la base des profils traditionnels, et que la rigidité de l'organisation était en partie à l'origine de cette impossibilité de concilier les différents temps de vie des candidats avec l'engagement sapeurs-pompiers. Nous avons également observé que lorsque les centres acceptaient d'adapter leur organisation aux profils atypiques, des engagements impossibles avant devenaient possibles. Mais ceci n'est pas sans complication pour l'encadrement des centres qui doit s'adapter à de nouvelles contraintes. Les facilités accordées aux uns se traduisent souvent par de nouvelles contraintes pour les autres. Pour que les changements nécessaires à la résolution des problématiques du volontariat opèrent, il faut que les sapeurs-pompiers des centres soient très motivés pour sauver leur centre. La situation critique des centres où nous avons expérimenté : menace de fermeture, arrivée de sapeurs-pompiers salariés … a très probablement contribué à mobiliser les collectifs.

Mais relever les défis du volontariat ne repose pas que sur les capacités d'adaptation des sapeurs-pompiers des centres. Ces derniers étant particulièrement enfermé dans le fonctionnement du SDIS et dépendant des services fonctionnels, les bonnes volontés se sont très vite heurtées à l'organisation toute entière, pour réussir à recruter et intégrer les profils atypiques indispensables pour compenser les failles de disponibilité opérationnelle. Toute l'organisation était basée sur l'intégration des profils de sapeurs-pompiers volontaires traditionnels, qui travaillent en journée la semaine et qui sont disponibles le soir et week-end. Il y a un antagonisme entre les besoins des recrues traditionnelles et ceux des recrues atypiques, et il y a antagonisme entre les besoins des salariés des services fonctionnel et ceux des recrues atypiques. Ce qui convient en termes de fonctionnement aux uns ne convient pas aux autres. Les expérimentations ont mis en exergue que l'organisation tout entière n'était plus adaptée à son nouvel environnement pour le recrutement et l'intégration des sapeurs-pompiers volontaires, ni pour accueillir la diversité des profils de sapeurs-pompiers volontaires, notamment avec l'hétérogénéité de leurs contraintes avérées. Les contraintes des sapeurs-

pompiers volontaires sont fortement influencées par l'évolution du monde économique et l'explosion de l'activité opérationnelle, qui ne permet plus aux employeurs de libérer leurs employés en journée la semaine comme avant et qui ne permet plus aux volontaires en place de couvrir la totalité des créneaux de la semaine. Là où il fallait 6 sapeurs-pompiers volontaires pour assurer la couverture opérationnelle « 24/7 » pendant une semaine, il en faut aujourd'hui quasiment le double, avec de surcroît des emplois du temps antagonistes. Nos expérimentations ont mis en évidence que pour faire face à ces besoins nouveaux de recrutement c'est toute l'organisation du SDIS qui devait se remettre en cause. Nous nous sommes également vite rendu compte que tous les services n'étaient pas encore prêts à le faire. Occupés à gérer leurs propres difficultés financières et managériales, les services préféraient le plus souvent invoquer la mauvaise volonté des volontaires, ou encore l'obsolescence du volontariat, plutôt que d'essayer de comprendre sa réalité et de s'engager avec enthousiasme à résoudre ses problématiques et celles de l'hybridisme. Toutes les expérimentations ont du faire l'objet de négociation avec les différents services fonctionnels pour dépasser les arguments destructeurs de tout ordre des plus pessimistes, qu'ils soient juridiques ou moralisateurs … et éviter qu'elles avortent. Heureusement, une partie des acteurs fonctionnels, plus au fait des problématiques de terrain était plus enthousiaste. Quelques acteurs hybrides ou marginaux sécants, à la fois personnels administratifs et sapeurs-pompiers volontaires par ailleurs, ou personnels administratifs et sapeurs-pompiers salariés encore bien impliqué en opérationnel, ont été aidants et ont bien voulu expérimenter. Ainsi ont pu être dépassées les inquiétudes juridiques sur la mise en place de la période de découverte présentée précédemment, les réticences sur la mise en place d'un recrutement au fil de l'eau et l'adaptation des modalités d'organisation de la formation d'intégration des sapeurs-pompiers volontaires. Nous avons réussi à faire évoluer le positionnement de l'organisation fonctionnelle, centrée sur leurs problématiques métier et leurs contraintes, vers une plus grande ouverture sur les problématiques des centres, des sapeurs-pompiers volontaires et d'amélioration des POJ. Le recrutement au fil de l'eau a permis de réduire les délais de recrutement qui pouvaient aller de six mois à un an avec l'ancien système, lorsque les 2 dates fixes arrêtées pour les tests d'entrée tombaient en même temps qu'une contrainte incompressible d'une recrue (telle que le week-end de Pâques pour un boulanger qui fait son plus gros chiffre à cette période). Mais le nouveau cursus de recrutement a également permis d'impliquer davantage les collectifs des centres en prenant à leur charge l'organisation des différentes épreuves du recrutement. En relocalisant et individualisant le processus de recrutement, cela a également permis de supprimer des contraintes inutiles, comme des

déplacements à l'autre bout du département, faciliter la prise de rendez-vous dans les créneaux de disponibilité de la nouvelle recrue et personnaliser la relation, ce qui n'est pas possible dans un recrutement de masse avec 50 personnes qui passent des tests à la chaine. Il est à noter que cette charge supplémentaire pour les centres n'a pas été bien accueillie par tous les volontaires. Certains appréciant le confort de l'externalisation du recrutement vers les services fonctionnels. Ceci nous montre que chaque solution retenue ne fait pas l'unanimité et qu'elle présente son lot d'améliorations et de contraintes. C'est pourquoi chaque expérimentation n'a pas été imposée aux centres et que nous avons fait le choix de faire cohabiter les différents cursus. Nous avons ainsi laissé les acteurs de terrain décider ou non de la pertinence de nos inventions, de se les approprier ou non en fonction de leur efficacité, c'est-à-dire d'observer si notre invention se transformait en innovation. Nous avons essayé, dans un cas, comme dans l'autre, de comprendre pourquoi.

Lors de la phase diagnostic, les difficultés à former les sapeurs-pompiers volontaires ont également été très fortement exprimées. Les insatisfactions portaient sur les difficultés à avoir des places en stage, sur la durée jugée trop longue pour former un équipier volontaire qui pouvait aller jusqu'à 3 ans, sur la remise en cause de certains contenus jugés trop éloignés de l'opérationnel, sur des annulations de stage de dernière minutes alors que les volontaires avaient posé des congés pour y participer. Les difficultés à former vite et bien étaient notamment liées au fait qu'une partie des formateurs est également composée de sapeurs-pompiers volontaires et que l'organisation des stages et leur annulation dépend aussi de leurs contraintes avérées et de leur défection. Les sapeurs-pompiers souhaitent être compétents, mais pas au prix de n'importe quel sacrifice sur leur temps libre. Un bûcheron de métier n'accepte plus de devoir passer obligatoirement un module tronçonnage pour son activité de sapeur-pompier volontaire. Plus que la difficulté à former les sapeurs-pompiers dans le modèle existant, se posait la question de l'accès à la compétence. Conscient des problématiques de formation des volontaires, les responsables de l'époque au service formation ont fait partie des facilitateurs de notre recherche et étaient très motivés pour conduire des expérimentations et mieux répondre aux besoins des sapeurs-pompiers volontaires, c'est-à-dire une très grande majorité de leur public. Soit environ 150 nouvelles recrues à former par an, en plus de l'organisation des stages d'avancement et de maintien des acquis. Le recrutement et la formation des sapeurs-pompiers volontaires constituent une partie très importante de l'activité des SDIS. La période de

pandémie COVID 19 de 2020, qui a entraîné l'arrêt de toute action de formation pendant 4 mois, a mis en lumière l'importance de l'activité formation des SDIS, en entrainant quasi immédiatement des difficultés importantes d'armabilité des engins. Les SDIS sont également des outils à recruter et à former des sapeurs-pompiers volontaires. Le système de recrutement / formation est à flux tendu et tout retard d'arrivée d'un équipier ou d'un chef d'agrès formé entraîne un affaiblissement de la capacité opérationnelle des centres. Dans toute démarche de développement du volontariat, le service formation joue un rôle clé et il doit être partie prenante de tout changement de la politique de recrutement afin d'anticiper l'adaptation de son processus de formation aux nouveaux profils dénichés. Le service formation a donc conduit une expérimentation nommée «innovation pédagogique », dont l'objectif était de mieux prendre en compte dans leur offre de stage les contraintes avérées des sapeurs- pompiers, de supprimer les contraintes inutiles et de rendre les formations plus attractives. Les changements opérés étaient basés sur les consensus suivants :

- Avant d'être technique, la formation opérationnelle devait être basée sur le développement d'une maturité comportementale et préparer en premier lieu les nouveaux sapeurs-pompiers à faire face à des problèmes inconnus en situations incertaines
- La formation devait adopter une approche empirique, se dérouler en situation réelle de travail et plébisciter le compagnonnage opérationnel [*Il faut apprendre à faire du vélo sur un vélo, pas sur un powerpoint*]
- Les démarches administratives ne devaient plus être un obstacle. Les parcours de formation devaient être fluides et écarter les irritants éventuels qui pourraient en être issus pour le nouvel engagé [*Il faut les mettre le plus vite possible dans les camions pour qu'ils goûtent à l'opérationnel*]

Tout comme pour les étapes du recrutement au fil de l'eau, ces nouvelles manières de former se sont mises en place en s'appuyant fortement sur les collectifs des centres recruteurs, pour dispenser au maximum la formation en local. La formation au niveau départementale se limitant uniquement aux contenus qui ne pouvaient être délocalisés, notamment ceux qui nécessitent les infrastructures techniques du centre de formation départemental, comme les caissons

d'observation des phénomènes thermiques, ou le travail en feu réel. Mais pour que ce nouveau système fonctionne, il faut des collectifs de centre motivés et comprenant des formateurs. Afin d'éviter la surcharge pour les volontaires locaux, la dispense de formation des nouvelles recrues s'effectuait principalement sur les temps existant au sein des centres. Plutôt que d'imaginer de nouveaux espaces de formation, nous avons repensé ceux en place en y intégrant des débutants. Il s'agissait de les optimiser aussi bien pour intégrer les nouvelles recrues que pour les rendre plus attractifs pour les anciens qui ont de fortes expériences à partager. Il a également fallu faire accepter l'organisation de séquences individualisées et admettre que la formation ne nécessite pas toujours de fonctionner en groupe de 12 personnes constamment. Transformer les anciennes pratiques a nécessité un effort important pour le service formation et pour les collectifs des centres. Mais chaque fois que les conditions de réalisation étaient réunies, cela a fonctionné. Dans un des centres expérimentateurs, situé dans une zone à très faible potentiel de recrutement (800 habitants), qui était quasiment menacé de disparition faute de combattants, le couplage des expérimentations de recrutement ciblé avec la période de découverte et l'innovation pédagogique a permis en un an de recruter et de former 8 nouveaux sapeurs-pompiers volontaires. Ceci a permis au centre de se maintenir et de pouvoir assurer « 24/7 » ses départs VSAV, ainsi que d'assurer en journée la semaine un départ incendie à 4 sapeurs-pompiers minimum. La nuit, le week-end et les jours fériés, la disponibilité est repassée au-dessus de leur objectif qui est de 6 sapeurs-pompiers disponibles. Le chef de centre nous confiait 5 ans après cette opération de recrutement / formation, que toutes les recrues avaient re-signées pour 5 ans.

Malgré de belle réussite dans une dizaine d'expérimentation menées, les nouvelles pratiques ont toujours du mal à s'imposer. Il aura fallu près de 5 années et le renouvellement d'un nombre important des chefs de centres volontaires, pour que le recrutement ciblé et la période de découverte soient généralisés et institutionnalisés. En ce qui concerne le processus de formation, les difficultés de mise en œuvre, ainsi qu'un changement du chef de service et une réforme ont conduit à un retour en arrière avec une recentralisation de la formation, qui aboutit aux mêmes difficultés pour former les volontaires qu'au moment du diagnostic initial. Les nouvelles pratiques développées demandent un regard et un investissement nouveaux que tous les sapeurs-pompiers, notamment les anciens chefs de centre, qui ont été recrutés avec un autre contrat moral, n'acceptent pas. Ils se sont engagés pour réaliser les interventions en tant que chefs de groupe et non pas pour devenir des VRP du recrutement et ni même managers. Tout

comme pour les équipiers, les profils des chefs de centres recherchés pour faire face aux besoins du service ont changés. Les chefs de centre sont des acteurs clés du développement du volontariat et doivent apprendre à faire face au contexte de changement et d'incertitude, rôle auquel ils n'étaient pas assez, voire pas du tout, préparés. Ceci a conduit à la mise en place d'une nouvelle expérimentation d'accompagnement des cadres et futurs cadres, que nous développons deux paragraphes plus loin. Au fur et à mesure que la recherche avançait, nous mesurions qu'au-delà de faire bouger les pratiques de recrutement, c'est l'ensemble de l'organisation, sa culture et ses pratiques managériales qu'il fallait faire évoluer. C'est également lors de ce premier cycle d'expérimentation que nous avons pris conscience de l'importance des relations entre volontaires et salariés pour le développement du volontariat. Nous nous sommes rendus compte à quel point certains sapeurs-pompiers salariés étaient opposés aux démarches que nous conduisions pour garantir la qualité et la pérennité du volontariat, à quel point les tensions entre volontaires et salariés étaient quotidiennement présentes et qu'elles entraînaient des défections de sapeurs-pompiers volontaires. C'est ainsi que nous avons décidé d'entamer un nouveau cycle de recherche-action afin d'approfondir la question de la coopération entre sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires. Nous avons compris qu'occulter cette question dans la problématique de développement du volontariat, c'était occulter une part essentielle de la problématique. La crise du volontariat s'est avérée être révélatrice d'une crise plus globale de l'institution, qui a du mal à faire face et s'adapter aux évolutions en cours. La question de départ sur la crise du volontariat s'est donc élargie à la question plus globale du management en organisation hybride, et à la pérennité de l'organisation hybride. Elle a donné naissance à un nouveau cycle d'expérimentations. Après avoir synthétisé les enseignements du premier cycle, nous allons développer dans les paragraphes suivants, les expérimentations « DAC projet de centre mixte » et « démarche d'accompagnent des cadres et futurs cadres ».

Conclusions sur la première série d'expérimentation

L'observation du fonctionnement des centres 100 % volontaires et les nombreux échanges que nous avons eus avec les sapeurs-pompiers volontaires, nous ont permis de mieux comprendre leur réalité, leur rationalité. Nous en avons déjà rendu compte dans les parties précédentes de la thèse. Cette connaissance couplée avec celle que nous avons obtenue des rencontres avec les

acteurs extérieurs lors des expérimentations, nous ont permis, d'une part, de pouvoir affirmer qu'il y a bien toujours des envies de donner à travers un engagement citoyen et d'autre part, d'identifier un certain nombre de conditions à réunir pour rendre ce don possible et garantir la pérennité du volontariat sapeur-pompier. Nous avons pu constater combien cette envie de donner du temps et des compétences était empêchée par l'organisation, les pratiques managériales des SDIS et les comportements de certains sapeurs-pompiers salariés comme volontaires. Il ne s'agit pas de nier les autres facteurs qui viennent compliquer les engagements citoyens, tels que le développement de l'individualisme, l'évolution de la nature et de la diversité des interventions, du cadre juridique, ou encore de la vie économique et familiale, mais de mettre l'accent sur l'importance des facteurs internes : ceux que chacun des acteurs, du sapeur au président du CASDIS, en passant par toute la chaîne hiérarchique et fonctionnelle, peut à son niveau corriger, pour garantir l'efficacité et la pérennité de l'organisation hybride.

Au-delà des chiffres disponibles sur l'engagement associatif, qui confirment que le don fait bien toujours partie de la vie sociale dans nos sociétés modernes, nous avons pu le constater empiriquement chez les sapeurs-pompiers. Nous avons recueilli de nombreux témoignages qui le montrent, comme celui d'un responsable de grande surface que nous démarchions, non pas pour le recruter, mais pour essayer de recruter parmi son personnel. A l'énoncé de notre discours retravaillé pour la démarche, il nous a déclaré à la fin de notre exposé [*Si c'est comme cela que ça se passe, je suis intéressé pour m'engager. Je me croyais trop vieux pour les pompiers. J'ai à nouveau plus de temps disponible au niveau de mon travail et je peux m'organiser pour vous aider en journée la semaine. Avant votre visite, je pensais m'investir dans l'humanitaire, peut-être à la Croix Rouge …*]. Ce patron vient tout juste de fêter ses dix ans d'engagement de sapeur-pompier volontaire. A lui seul, il a permis au centre qui l'a recruté d'augmenter sa disponibilité jour semaine d'un point une semaine sur quatre. Sa seule doléance, qui aurait pu bloquer son engagement, était qu'on ne le sollicite pas le dimanche matin, seul jour de repos qu'il s'accordait dans la semaine. Ce genre d'exemple, nous l'avons rencontré à de nombreuses reprises, bien plus que nous l'espérions. Il illustre à la fois la méconnaissance de l'engagement volontaire, l'importance d'aller au contact de la population et l'importance d'adapter l'organisation aux profils atypiques. Au fur et à mesure, nous avons découvert que l'engagement de sapeur-pompier volontaire intéressait des profils que nous n'avions pas imaginés : des enseignants en école d'ingénieur, des patrons, des mères au foyer, de jeunes

retraités … des boulangers. Au début de la démarche, sans forcément nous rendre compte, nous étions imprégnés de préjugés. Notre expérience du recrutement d'un boulanger en est un exemple révélateur. Lorsque le premier boulanger s'est manifesté pour un engagement, nous avons été surpris. Nous pensions alors qu'un boulanger travaillait toute la nuit et dormait le jour et que son profil ne serait pas compatible avec un engagement de sapeur-pompier. Pourtant ce dernier nous a appris que son travail lui permettait de se rendre disponible tous les après-midis de la semaine, là où le besoin est le plus difficile à couvrir. Prévu pour un centre qui est peu sollicité en journée, son engagement était tout à fait compatible d'un point de vue opérationnel. Ce qui a eu raison de son engagement, ce sont les complications que nous avons rencontrées pour le former rapidement. Les offres de formation ne coïncidaient pas avec ses contraintes professionnelles. Heureusement, tout au long des expérimentations, nous avons rencontré des personnes qui ont souhaité s'engager et dont l'engagement a été possible et pérennisée pour la plus grande partie d'entre eux. Certains centres fonctionnent aujourd'hui avec 50 % des sapeurs-pompiers recrutés lors des expérimentations.

Mais l'envie de donner de nombreux citoyens ne suffit pas pour générer des engagements et régler la problématique du volontariat. Pour cela il faut, comme nous l'explique Norbert Alter[342], que le don soit accepté et que l'organisation et les acteurs en place rendent à leur tour. Pour libérer le don, il est nécessaire que les possibilités d'engagement soient connues des citoyens, que les nouveaux arrivants soient bien accueillis et que les espaces d'engagement s'adaptent aux contraintes des donneurs. Les citoyens s'engagent aujourd'hui pour des motifs et des modalités différents, auxquels les collectifs des centres doivent s'ouvrir, sans quoi ils risquent de disparaître. S'ouvrir ne signifie pas tout accepter ni que les nouvelles recrues n'ont pas d'efforts à fournir. Mais que chaque fois qu'une recrue répond aux besoins fondamentaux du métier et aux exigences minimum du centre, qu'il convient d'accepter les changements de pratiques qui permettent de prendre en compte ses contraintes avérées et de rendre son engagement possible. Il faut sortir du schéma emprunté au salariat, où c'est à la recrue de systématiquement s'adapter aux contraintes de l'organisation. Accepter le don et coopérer c'est faire des efforts pour l'autre et ceux-ci doivent être réciproques. Mais accepter le don c'est aussi accepter des compétences et des savoirs nouveaux et une critique de l'existant. Une des difficultés des démarches que nous avons proposées résulte dans le fait que les acteurs en place

342 *Op. cit*., Norbert Alter, 2010.

doivent faire ces efforts et concéder des acquis et des positionnements établis depuis de longue date dans la profession et pour les plus anciens depuis le début de leur engagement. Nous avons créé les conditions d'une remise en cause nécessaire des cultures, des croyances, des cases pré-formatées sur lesquelles s'appuyait la ligne managériale. Aussi, conduire ce type de démarche n'est pas un long fleuve tranquille et ne convient pas à tout le monde.

Notre démarche a également contribué à recréer sur certains territoires des liens avec les acteurs politiques et économiques qui s'étaient perdus avec la mise en place de la départementalisation. Cette dernière, par réformisme pervers, a dépossédé le niveau local de son autonomie, en lui retirant de nombreuses prérogatives, telles que l'entretien et la réparation des engins et des bâtiments, la négociation et la gestion des moyens financiers avec les maires. Ce retrait motivé par de bonnes intentions (comme mieux coordonner les moyens, réaliser des économies d'échelle …) a permis aux sapeurs-pompiers locaux de se recentrer sur le cœur de leur mission, mais il a également petit à petit amoindri les liens forts qui existaient entre les chefs de centre et les acteurs locaux, comme les élus de la commune ou encore les différents prestataires de service. En recréant des occasions de rencontre et d'échange, les démarches de recrutement ciblé ont permis de recréer ces liens et de montrer que malgré la départementalisation, il y a toujours des intérêts et des efforts communs à faire pour le bon fonctionnement du centre de secours local et avoir des sapeurs-pompiers rapidement disponible « 24/7 ». Même si l'action centralisée de la direction est nécessaire et qu'elle est devenue indispensable pour tous les centres de secours, les problématiques de volontariat, elles, ne peuvent pas être résolues à distance. L'engagement de sapeur-pompier et tout particulièrement de sapeur-pompier volontaire, est fondamentalement humain et nécessite des contacts de proximité réguliers et une connaissance fine du volontariat local, que seuls les centres de secours possèdent. Le rôle de la direction trouve toute sa légitimité et son utilité dans les fonctions de coordination et d'appui aux centres. Mais elle ne peut de sa position conduire une politique uniforme et contrôlée, qui s'imposerait à tous les centres de la même manière. En plus d'être fondamentalement humaine, l'action des sapeurs-pompiers est également fondamentalement ancrée dans chaque réalité locale. Le bon fonctionnement des SDIS repose donc sur la prise en compte de la diversité des territoires locaux et il doit rompre avec une gestion trop centralisée. Le SDIS, tout en étant un seul et unique établissement public, existe surtout au travers d'un ensemble d'unités opérationnelles semi-autonomes, qu'il coordonne et qu'il ne doit pas aseptiser par excès

d'uniformité et de conformisme. Tout comme la diversité des profils fait la force des centres de secours, la diversité des centres de secours fait la force du SDIS.

Historiquement les sapeurs-pompiers avaient des profils de travailleurs manuels et tout nous laisse penser que l'accomplissement de leur engagement était assez facilement réalisable. Ils étaient bien moins confrontés aux conflits de rôle, aux exigences de niveau et de diversité de compétences, à l'intensité de sollicitations, comme c'est le cas aujourd'hui. Avec nos démarches, nous avons fait entrer dans la profession et pour des tâches d'exécution de nouvelles catégories sociales, avec des équipiers qui peuvent être diplômés jusqu'à Bac +8. En attirant des nouveaux profils de sapeurs-pompiers volontaires, nous avons, sans le rechercher spécialement, contribué à faire évoluer les caractéristiques sociales des recrues volontaires. Mais, nous nous sommes également rendu compte que nos démarches nous ont amenés à rechercher de nouvelles compétences qui n'ont rien à voir avec la technique et l'aptitude physique, telles que l'autonomie, la stabilité professionnelle, la maîtrise des outils informatiques, la capacité à concilier vie professionnelle, familiale et engagement de sapeurs-pompiers. Le profil du héros d'aujourd'hui ne repose pas sur une surpuissance physique, mais sur une agilité sociale. Ainsi le nouveau profil type de sapeur-pompier volontaire, adapté pour répondre au besoin d'un volontariat de qualité tend à exclure les populations les plus en difficulté. Alors que jusqu'à aujourd'hui, l'engagement de sapeurs-pompiers offrait pour ces mêmes publics un espace d'engagement valorisant socialement et qui contribuait à leur intégration dans la société. Ce constat amène à une réflexion sur les effets pervers de nos démarches et à réfléchir comment y remédier, pour que l'engagement citoyen de sapeurs-pompiers volontaires ne soit pas réservé qu'aux personnes socialement favorisées et qu'il puisse continuer d'être une source d'intégration sociale pour tous. Comme le soulignait déjà en 1891 le Maréchal Lyautey en décrivant le rôle social de l'officier[343] dans l'armée, le corps des sapeurs-pompiers, comme toute organisation, a une responsabilité sociétale qu'il convient également d'interroger. « On peut résumer l'essentiel de son article autour de deux idées principales : faire de l'armée un outil efficace en temps de guerre et un ferment d'unité nationale en temps de paix »[344]. C'est également un enjeu pour que les sapeurs-pompiers locaux ne se coupent pas d'une partie de la population locale, afin de pouvoir continuer à intervenir en tous

343 Maréchal Lyautey, *Le rôle social de l'officier*, Bartillat, 2009.
344 *Ibid*., p. 21.

lieux et à toute heure. C'est aussi une attente de l'Etat qui compte sur ces grands corps pour jouer ce rôle social, d'éducation et d'intégration qui était réalisé avant 2002 par le service national et qui est remis aujourd'hui au goût du jour avec le SNU. Ceci constitue un aspect que nous n'avons pas traité dans le cadre de cette recherche et qui peut constituer une source complémentaire pour répondre aux besoins de recrutement de sapeurs-pompiers volontaires, à travers de nouvelles formules d'engagement plus courtes et spécialisées dans un domaine d'activité.

Malgré les succès obtenus dans les centres expérimentateurs, un essaimage de nos démarches vers quelques autres centres de secours et vers d'autres SDIS, puis un créneau de partage de notre travail à l'ENSOSP auprès des lieutenants de 1ère classe salariés, il est encore trop tôt pour parler d'innovation et d'institutionnalisation. Dans les faits, bien que ne maîtrisant pas toutes les initiatives, les appropriations nous semblent encore trop partielles. L'un des freins à une plus grande appropriation est très probablement lié à l'investissement important pour amorcer la dynamique et aux difficultés des SDIS pour déployer des accompagnements tels que ceux que nous avons menés. Il y a peu de personnels disponibles au sein de la profession ayant intégré la posture de tiers-aidant et ayant développé les compétences nécessaires à l'animation et la régulation des collectifs de centres. Nous l'avons déjà souligné, l'enseignement en sciences sociales et management est quasi absent de la formation des officiers de sapeurs-pompiers. Qu'ils soit salariés ou volontaires, ils ne sont pas préparés à tenir ce rôle social de l'officier qui reste éloigné de la stratégie et de la tactique opérationnelle. C'est ce qui nous a amené, pour essayer d'y remédier, à poursuivre sur une expérimentation d'accompagnement des cadres et futurs cadres. Nous pensons qu'il convient désormais au sein de chaque SDIS ainsi qu'à l'ENSOSP de travailler au développement de ces postures et compétences nouvelles, qui apparaissent adaptées à la résolution des problématiques sans solutions connues. La diversité des territoires locaux, les situations inédites auxquelles sont confrontés les sapeurs-pompiers nécessitent des constructions sur mesure, du « cousu-main », ce qui ne peut être fait dans des bureaux d'étude déconnectés des réalités de terrain. Nous sommes confortés dans cette idée, car nous avons pu observer qu'à travers nos démarches, en plus d'avoir coproduit de nouvelles pratiques managériales efficaces, nous avons également transmis par compagnonnage un certain savoir-faire. Nous avons pu observer que les collectifs de centre accompagnés ont entretenu et ont ajusté leurs dynamiques de recrutement. Les centres qui ont été ramenés au vert

le sont encore aujourd'hui. Les centres de secours regorgent d'ingéniosité et d'envie de donner, et lorsqu'ils sont accompagnés, soutenus par les services fonctionnels ils deviennent épanouis, en plus d'être performants et résilients. L'engagement citoyen n'est pas mort, il faut juste libérer les potentiels, libérer les envies de donner, savoir recevoir et de rendre.

Synthèse des conditions, repérées empiriquement au cours de l'étude, qui contribuent au bon fonctionnement des centres de secours :

- Disposer d'une diversité de profils de sapeurs-pompiers volontaires avec des plages de disponibilités sur leur temps libre complémentaires (Travailleur posté / Travailleur de nuit / Travailleur de jour / Travailleurs saisonnier …)

- Disposer d'un effectif voisin de 36 sapeurs-pompiers volontaires pour avoir une disponibilité de 6 personnes 24 / 7 et un effectif de 24 sapeurs-pompiers volontaires pour avoir une disponibilité minimum de 4 personnes 24 / 7

- Avoir une sollicitation opérationnelle globale comprise entre 200 et 700 interventions par an. En dessous de 200 interventions, elle entraîne un désengagement, et au-dessus de 700 elle entraîne une usure et des conflits de rôle travail / famille / pompier.

- Avoir une charge opérationnelle individuelle moyenne de l'ordre de 2 interventions par journée de déclaration de disponibilité pour que cela soit supportable et un volume annuel minimum de 80 interventions pour rester performant en opération.

- Avoir un projet de centre partagé et clair sur les objectifs de disponibilité minimum et optimum attendu (de l'ordre de 1 500 à 2000 h) , sur les objectifs de formation de maintien des acquis, sur les objectifs de participation à la vie du centre (casernement, cérémonie, festivité …), et les valeurs et attitudes attendues. Il est important de supprimer les contraintes inutiles, c'est-à-dire de faire déplacer des gens pour rien. Il est également important de ne pas les contraindre à se rendre disponible sur des créneaux où cela leur est coûteux par rapport à leurs autres rôles sociaux. Le projet de centre doit tenir compte de la diversité nécessaire et souhaité des profils.

- Pour mobiliser au mieux le temps précieux des volontaires, il est également nécessaire d'avoir une connaissance fine et prédictive de l'activité opérationnelle pour développer des POJ dynamiques. Ceci permet de demander un niveau de disponibilité adapté aux occurrences de départ en intervention et par nature de compétences

- Bénéficier de sapeurs-pompiers volontaires conventionnés, en appui des sapeurs-pompiers disponibles sur leur temps libre, est un atout très important pour consolider la disponibilité des centres en journée la semaine. Mais la sollicitation sur le temps de travail doit être encadrée et négociée avec les employeurs pour que celle-ci puisse être acceptée.

- Disposer d'une autonomie dans le fonctionnement est également un facteur très important pour les dynamiques des centres. Il s'agit d'avoir une adéquation entre les différents grades et fonctions, mais également de disposer de formateurs pour encadrer les formations locales et les activités physiques. La dépendance d'un centre sur ces différents aspects contribue au développement de cercles vicieux, qui dégradent au fils du temps la disponibilité et l'armabalité du centre.

- Créer les conditions de développement de l'esprit de corps. Le temps passé ensemble étant limité, il est nécessaire de bien l'utiliser. Ceci passe par une animation de qualité des moments de vie commune, que ce soit les temps obligatoires, comme les temps de détente. Les moments de convivialité doivent également être en adéquation avec les besoins du collectif, pour que ceux-ci ne soient pas vécus comme une contrainte supplémentaire et inutile.

- Le cas échéant, conduire des actions de recrutement ciblé tel que nous les avons définies dans la démarche de recrutement en dix étapes.

2.3 Un malaise s'installe chez les sapeurs-pompiers salariés

Au cours de notre première série d'expérimentations de recrutement ciblé, nous avons conduit notre action uniquement auprès de centres 100 % volontaires. Compte-tenu de leurs effectifs salariés qui leur garantissent un minimum de disponibilité en garde, les centres mixtes ne nous étaient pas apparus comme prioritaires pour le recrutement de volontaires. L'idée d'investir les centres mixtes est venue lorsque nous avons constaté que les relations entre les sapeurs-pompiers volontaires et les sapeurs-pompiers salariés étaient tendues, parfois conflictuelles et qu'elles conduisaient à des défections d'engagement volontaire. Pour mieux comprendre ces conflits entre salariés et volontaires, il fallait aller les observer, là où ils se produisent le plus fréquemment, c'est-à-dire en centre mixte. Le premier état des lieux sur la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en centre mixte la journée la semaine, qui a montré que celle-ci était moins bonne que dans les centres 100 % volontaires, constituait un motif supplémentaire pour chercher à mieux comprendre leur fonctionnement. Notre entrée sur le terrain des centres mixtes s'est déroulée en plusieurs temps. Elle a d'abord été facilitée par un chef de centre mixte, qui nous a sollicités pour l'accompagner dans la réalisation de son projet de centre. Ayant connaissance des démarches de projet de centre pour les volontaires, il souhaitait engager une démarche similaire sur son centre afin de créer une nouvelle dynamique et apporter des réponses aux insatisfactions des sapeurs-pompiers, entre autres sur la coopération salariés/ volontaires. Nous avons donc accompagné ce premier centre mixte dans la réalisation d'un diagnostic participatif, puis dans la construction de la démarche de conception de son projet de centre. Suite à une mutation du chef de centre, la dynamique n'a pas été poursuivie par son remplaçant. Cependant pour la recherche la phase diagnostique a été extrêmement riche et a confirmé qu'il y avait bien des tensions fortes entre sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires. Elle a également fait apparaître la problématique d'identité des salariés en structure hybride, que nous avons abordée en deuxième partie. Lors de cette première expérimentation, nous étions en posture d'accompagnement, de tiers-aidant extérieur au personnel du centre. Nous avons ensuite poursuivi nos investigations en centre mixte au sein d'une deuxième structure, en tant que pilote de la démarche. Cette fois ci-est la démarche est allée jusqu'au bout et a duré trois ans. Pour finir, notre connaissance des problématiques des centres mixtes a été complétée par le pilotage d'un troisième projet de centre, toujours en tant que pilote de la démarche, dans une troisième structure. Ceci fait que nous avons conduit des expérimentations dans les 3 plus

grands centres mixtes du département, avec des effectifs équilibrés entre sapeurs-pompiers volontaires et salariés, de l'ordre de 50 % de sapeurs-pompiers de chaque statut.

Au travers de ces trois expérimentations, nous avons mis au point une démarche qui reprend les cycles de la recherche-action : diagnostic, formulation de la problématique, définition d'une hypothèse et de choix d'actions, mise en œuvre, évaluation. Comme pour toutes les expérimentations que nous avons conduites l'objectif était double. Pour ce cycle, il s'agissait d'une part de produire un projet de centre fédérateur pour chaque structure concernée, d'apaiser les tensions et de produire une meilleure coopération salariés/ volontaires et d'autre part de produire de la connaissance sur les relations sociales volontaires/salariés en structure hybride. Nous étions donc bien dans une logique intentionnelle de transformation de la culture et des pratiques en place des centres mixtes, vers d'autres pratiques plus respectueuses et efficaces en termes de coopération salariés/ volontaires. La démarche « projet de centre mixte » est un outil et non une fin en soi. C'est une manière de « poser sur la table », les problèmes difficiles à aborder et générateurs de conflits violents. Dans notre cas, c'est une manière d'aborder sereinement la question passionnelle de la coopération salariés/volontaires avec les acteurs concernés. Pour cela, nous avons une nouvelle fois créé de nouveaux espaces de réflexivité et de régulation. Quand nous parlons d'espace de réflexivité, nous pensons aux temps de rencontres et d'échanges de la phase diagnostique, où il était question de prendre du recul sur les pratiques existantes et quand nous parlons d'espace de régulation, nous faisons allusion aux temps de rencontres et d'échanges de la phase de résolution des problématiques identifiées, où il était question de se mettre d'accord sur de nouvelles pratiques de coopération inter-statuts. Bien que l'exercice de la phase diagnostique et de la phase de résolution des problématiques ait été orienté comme ceci, la réflexivité et la régulation étaient bien présentes tout au long de la démarche.

Au cours des phases diagnostiques, nous avons pu vérifier que les fonctionnements des centres mixtes étaient établis depuis de longues années et qu'ils étaient très similaires entre chaque centre. Mais ce qui a retenu notre attention, dans le cadre de notre réflexion, c'est que les temps salariés et volontaires au sein d'une même structure sont très cloisonnés, il y a des temps salariés, des temps volontaires et très peu de temps de mixité. Dans le SDIS étudié, en journée la semaine, les effectifs de garde sont entièrement composé de sapeurs-pompiers salariés en

garde. Il est occasionnel qu'un sapeur-pompier volontaire vienne monter une garde sur cette période et quand cela est le cas il est isolé. La nuit est un temps où salariés et volontaires se croisent entre deux interventions, ou le temps d'une intervention. On retrouve plusieurs configurations, soit le premier départ est assuré par les salariés en garde et le second par les volontaires, ou en cas d'intervention plus importante, ils se retrouvent mélangés dans les engins le temps de l'intervention. On trouve une réelle mixité le week-end où les effectifs salariés et volontaires sont en nombre sensiblement égaux. Le week-end offre donc un temps plus long à la mixité, pour réaliser des activités ensemble et apprendre à se connaître. Ce constat peut varier selon le ratio volontaire/salarié des centres mixtes. Un chef de centre mixte de plus petite taille nous confiait [*J'ai l'impression d'avoir deux centres de secours différents à gérer. Un centre pro en journée la semaine et un centre volontaires la nuit et le week-end*]. Il est également à noter que les SDIS qui sollicitent massivement les sapeurs-pompiers volontaires en garde ont une mixité différente, dont nous ne traitons pas, car nous ne l'avons pas étudiée. Compte-tenu de l'organisation du temps de garde et d'astreinte, ainsi que du nombre de sapeurs-pompiers à l'effectif, certains sapeurs-pompiers salariés et volontaires ne se côtoient que très peu et tous ne se connaissent pas forcément. L'incitation à la mobilité des salariés pour prendre un grade, en réduisant les durées de passage dans un même centre, fragilise encore les conditions utiles pour apprendre à se connaître. Les officiers du centre, de par leur fonction et leur présence plus régulière au centre, croisent plus fréquemment les sapeurs-pompiers et arrivent plus rapidement à connaître tout le monde. Les représentations qu'ont les sapeurs-pompiers salariés et volontaires les uns sur les autres se construisent donc, le plus souvent, sur des segments très courts d'activités communes et beaucoup sur des *a priori* et des croyances. Ce sont donc les plus anciens du centre, qu'ils soient volontaires ou salariés, qui ont la meilleure connaissance des membres du groupe. Les amicales, au travers de leur activité sociale, peinent aujourd'hui à combler ce manque de temps passé en commun, utile pour forger l'esprit de corps au sein de chaque centre. Dans le cadre de la prévention liée à la consommation d'alcool, les temps de l'apéritif du soir ont été fortement encadrés, ce qui les a réduits à peau de chagrin. Ces temps de rencontres et d'échanges, qui sont importants pour le développement des liens sociaux, n'ont pas été compensés par d'autres temps. Au niveau départemental, les temps qui contribuent à la création de ces liens entre les sapeurs-pompiers de tous les centres et de tous statuts, tels que les rassemblements sportifs départementaux, n'ont pas su se renouveler dans leur contenu et mobilisent de moins en moins les sapeurs-pompiers. On constate donc que l'évolution de l'organisation des SDIS, des centres de secours et de leur complémentarité avec le

fonctionnement des amicales a un impact très fort sur les relations sociales et inter statutaires. L'organisation cloisonnée du SDIS étudié n'est pas suffisamment propice à la connaissance et la reconnaissance entre sapeurs-pompiers de différents statuts. Sur la base de ces constats, notre démarche a donc consisté à créer dans les centres mixtes accompagnés des temps de rencontre mixte, qui permettent aux uns et aux autres de mieux apprendre à se connaître et à aborder en relation directe la problématique de la coopération volontaires/salariés. Il s'agissait de corriger les lacunes d'un mode de relations indirectes, relayées par des tiers, que ce soit les chefs de centre ou la direction. Il s'agit de passer d'une logique d'arbitrage par un tiers des positions des uns ou des autres à une logique de négociation directe entre chaque groupe d'acteurs.

Si les centres mixtes ont des préoccupations qui leur sont propres, comme le déroulement de la journée de garde ou l'organisation du temps de travail des sapeurs-pompiers salariés, la production des groupes de réflexivité et de régulation mis en place a fait ressortir une similitude de problèmes concrets à résoudre prioritairement avec ceux mis en évidence dans le cadre des expérimentations de recrutement ciblé dans les centres 100 % volontaires : la disponibilité des volontaires, le développement des compétences (notamment celles des volontaires), la coopération volontaires-salariés, le recrutement et la fidélisation des volontaires (notamment l'ouverture à la diversité des profils et la sélection des nouvelles recrues), l'évolution des missions opérationnelles. Il est à noter que sur la question de l'évolution des missions, les sapeurs-pompiers salariés se sont davantage exprimés et ont davantage dénoncé les engagements sur des opérations qui ne relèvent pas des missions d'urgence. Ils ont également davantage dénoncé l'engagement de moyens privés sur des missions qui relèvent de l'urgence. Fort de ces nouvelles connaissances, nous avons affiné les contours de la problématique des SDIS et retenu l'ensemble de ces problèmes sociaux concrets comme étant prioritaires pour l'avenir de l'organisation hybride des sapeurs-pompiers.

Pour chaque expérimentation, la démarche a nécessité un temps important de préparation des esprits. Les phases d'annonce, de présentation et les échanges informels avant le démarrage des groupes réflexifs, ont été primordiales pour convaincre l'ensemble des acteurs des centres de participer. La plupart d'entre avaient déjà été déçus par des démarches participatives.

[Sapeur-pompier non-officier lors d'une phase de présentation d'une démarche projet de centre : *De toute façon, ça ne sert à rien de nous demander notre avis. C'est déjà tout bouclé d'avance. Ils (l''encadrement supérieur) nous racontent bien ce qu'ils veulent ! Ils vont faire comme ça les arrange et on n'aura qu'à fermer notre gueule. La participation, on a déjà donné. La dernière fois qu'on a fait des propositions, rien n'a été retenu. On n'a même pas eu de retour sur notre travail … Ils sont chefs, ils n'ont qu'à trouver des solutions. C'est leur boulot, ils sont assez bien payés pour ça*].

[Autre sapeur-pompier non-officier : *Si vous arrivez à faire bouger quelque chose dans cette boutique, il va neiger au mois de juillet.*]

Il a donc été particulièrement difficile au début de convaincre de la sincérité de notre démarche, de son utilité et de l'intérêt pour les sapeurs-pompiers des centres de participer. Malgré tout et pour chaque démarche, nous avons réussi à obtenir une très bonne implication des sapeurs-pompiers des centres mixtes, tout statut confondu. Nous avons également réussi à entretenir dans la durée la confiance établie, en respectant à la lettre les règles du jeu que nous avions fixées : pas de sujet tabou, respect des règles de communication (oser dire, savoir dire, savoir écouter, savoir proposer), chaque personne est reconnue et respectée comme acteur à part entière de la démarche, compte-rendu régulier sur l'avancée des travaux, validation en réunion plénière du diagnostic et du projet de centre. Nous avons constaté et certains sapeurs-pompiers du centre nous l'ont dit directement, que dès que la parole a été libérée dans les espaces de réflexivité, les tensions se sont apaisées. Les querelles pour les places dans les engins, si elles n'ont pas complètement disparues, se sont estompées. Des accords acceptables dans chaque centre ont été trouvés entre salariés et volontaires.

[Sapeur-pompier volontaire lors d'un échange informel : *au début j'avais un peu peur que ça mette le feu dans le centre. Se dire quelques vérités ça fait du bien, mais parfois ça blesse et ce n''est pas bon pour l'ambiance. Mais j'ai été surpris, ça c'est plutôt bien passé et en ce qui me concerne ça a amélioré les choses. Certains pro font plus attention, ils ont compris qu'on est aussi des êtres humains … et nous ça nous permet aussi de mieux les connaître et de comprendre leur point de vue … j'espère que ça durera*].

Parmi les changements de pratiques, dans chaque centre expérimentateur, il y a eu la volonté de multiplier les temps d'activité en commun. Là encore cela a pris des formes différentes selon les centres. Il a pu être question de faire une formation de maintien des acquis hebdomadaire commune salariés/volontaires, là où elles étaient effectuées séparément. Il a pu également être question d'ouvrir des manœuvres qui étaient réservées aux volontaires à des sapeurs-pompiers salariés, etc. Dans l'un des centres, suite à des arrêts maladie longs de salariés, il y a eu exceptionnellement recours plus souvent à des sapeurs-pompiers volontaires en garde la semaine pour garantir le POJ, ce qui a renforcé la mixité salarié/volontaire. Au-delà du fait que cela puisse ressembler à une dérive vers le travail précaire, cela a contribué à créer de nouvelles occasions de rencontre entre salariés et volontaires. Dans toutes ces situations de mixité « physique » renforcée, nous avons observé une amélioration des rapports sociaux entre salariés et volontaires. Les plaintes pour des mauvais comportements et le nombre d'altercations se sont réduits.

Les espaces de réflexivité et de régulation mis en place dans le cadre des démarches de projet de centre ont permis une régulation conjointe entre salariés et volontaires qui était insuffisante au sein des centres mixtes et qui laissait la place presque entière à la régulation autonome de la remise. Ceci a permis de rééquilibrer le rapport de force entre volontaires et salariés et de dénoncer des pratiques irrespectueuses qui, jusqu'alors, étaient tues. Ces espaces ont permis une meilleure négociation du partage des rôles opérationnels. Là encore, nous avons pu observer quelques dérapages et entorses aux règles de communication établie, où le savoir dire n'a pas été respecté, mais sans que cela n'aboutisse à la remise en cause de la démarche.

La réussite des démarches de projet de centre mixte repose sur une maîtrise des techniques d'animation de groupe, pour éviter un embrasement des relations sociales. La sociologie incarnée, telle que nous l'avons définie en première partie, nécessite, en plus de la maîtrise des emplois opérationnels de la profession étudiée, de solides compétences d'animation de groupe en contexte de crise. Se pose pour le sociologue d'intervention la question de son accès et de sa présence sur le terrain, sans que celle-ci ne détériore le climat social et accroisse les dysfonctionnements. « Demeurer au plus près de ceux qui travaillent, conçoivent, inventent, combattent, souffrent au sein des organisations modernes exige de la part du chercheur une

multiplication des formes d'engagement »[345]. Si les démarches que nous avons conduites sont plutôt rares, cela tient sans doute aux conditions de réalisation à réunir pour qu'elles puissent émerger et être conduites à termes. Parmi ces conditions de réalisation, au-delà de ce qui se passe dans les temps formels, il y a celles de la présence du pilote de la démarche dans les temps informels. Cette question est particulièrement importante dans les organisations où les acteurs passent des périodes de 12 et 24 h ensemble et où les temps de vie informels sont bien plus conséquents que les temps de vie formels. Ces segments de vie sociale entre les différents temps de rencontre et d'échange formels sont des espaces de vie sociale où la parole est davantage libérée, où les masques tombent et il est important pour le pilotage du projet lui-même et pour la recherche de les investir partiellement. L'enjeu n'est pas de contrôler tous les espaces en permanence, mais de veiller à l'équilibre entre les différentes régulations. Pour le pilotage, il s'agit d'exercer une régulation qui garantisse que la poursuite des échanges se fasse dans le respect des règles établies et d'éviter qu'un travail de sape ne vienne enterrer la démarche et la production du projet de centre. Pour le chercheur, il s'agit, au-delà de la pérennité de la démarche, de capter les discours qui sont tus dans les espaces formels. La tâche est donc particulièrement complexe pour le chercheur qui copilote la démarche ou la pilote directement. Cela nécessite un engagement important et un large spectre de compétences, pour bricoler des réponses qui permettent la réalisation du projet de centre mixte, sans compromettre la recherche. A travers notre recherche, nous avons pu constater l'importance des habilités et agilités à développer pour assurer la régulation des phases informelles. Malgré les apports récents de la sociologie de la traduction et des logiques d'actions, les méthodologies d'intervention traitent quasiment toujours des mêmes phases que celle de la recherche-action décrite par Michel Liu : le diagnostic, la formulation de la problématique, la définition d'une hypothèse et de choix d'actions, la mise en œuvre, l'évaluation. Le plus souvent les productions fabriquées lors de ces différentes étapes le sont à travers des moments de rencontre formels, individuels ou collectifs, organisés sous forme d'entretien, de groupes de travail, de rencontres de présentation ou de restitution des travaux. Les méthodes pour animer ces différents moments font également l'objet d'une littérature abondante, que ce soit sur la conduite d'entretiens, ou l'animation de groupe. Mais il nous semble, qu'avec le développement de la sociologie d'intervention et ses nouvelles pratiques, telles que la sociologie incarnée, que les questions qui traitent de la présence du pilote et du chercheur dans les temps informels, ainsi que de leur

345 *Op. cit*., Mathilde Bourrier, p. 8.

action dans ces « entre-étapes », méritent d'être approfondies. La sociologie traite bien du formel et de l'informel, l'ethnographie de la place du chercheur sur tous les espaces du terrain, mais il nous semble qu'elle ne traite pas spécifiquement et suffisamment du rôle de régulation du pilote de projet ou du chercheur impliqué dans les temps informels. Cependant, la sociologie de la traduction apporte de nouvelles notions utiles à la compréhension de ce qui se joue dans les temps informels, tel que les notions de porte-paroles, d'intermédiaires et d'enrôlement. Les porte-paroles sont des représentants dont le chercheur et le pilote doivent s'assurer de la légitimité. Ils ont vocation à faire écho et à diffuser les messages entre les parties prenantes de la démarche, ils participent à la négociation du projet commun, notamment dans les moments informels. Les intermédiaires correspondent à tous ceux qui relient les acteurs entre eux, notamment les êtres humains avec leurs compétences et les informations. « Ainsi, un texte relatant un fait, une découverte, une action entreprise par le réseau en constitution, met en relation ceux qui le liront et contribue en même temps à les lier »[346]. Quant à l'enrôlement « c'est affecter un rôle précis, une tâche, une mission qui en fait des acteurs essentiels d'un système en devenir et pas des agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux … Avoir un rôle, c'est trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau »[347] . Si les porteurs de la recherche-action ne se soucient pas des porte-paroles, des intermédiaires et de l'enrôlement au service du projet, les détracteurs des démarches sont, eux, souvent très actifs dans ces domaines et tout particulièrement dans les temps informels ou la hiérarchie s'est retirée. Les règles du jeu établies collectivement dans les temps formels y sont bafouées ; et sans garantie d'une régulation minimum sur les temps informels, la poursuite du projet peut être remise en cause. Le sociologue qui pratique une sociologie incarnée est présent dans la vie de l'organisation, il y interagit de la même manière que les autres acteurs. Ceci lui permet de capter directement les effets produits par les temps de rencontre formels sur le comportement des acteurs dans les temps informels. Il peut prolonger son rôle d'interprète entre les différents groupes d'acteurs et favoriser la co-construction de consensus ou de compromis. Son implication dans les temps informels contribue au lancement et au maintien de la dynamique collective autour du projet de centre. La réussite de la démarche dépend de sa capacité à enrôler et mobiliser les acteurs, ainsi qu'à contrer les dynamiques concurrentes. L'objet premier de notre travail n'est pas d'approfondir cette question, mais ayant été très présent dans les moments informels, il nous semble important de partager nos réflexions sur ce sujet. Notre première

346 *Op. cit*., Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gille Herreros, Yves-Frédéric Livian, p. 161.
347 *Ibid*,, p. 163.

conviction est que l'absence d'une présence minimum du pilote et du chercheur, ou encore d'intermédiaires, dans ces temps informels est une prise de risque importante, notamment dans des organisations où ces temps sont très conséquents, voire plus importants que les temps formels, comme c'est le cas dans les casernes. Le foyer, les temps de repas, les séances de sport libre et autres moments de discussions sont autant d'espaces où les détracteurs du projet ont toute latitude pour l'influencer, le freiner ou le faire échouer. Nous avons fait le choix d'être présent dans les temps informels qui suivaient directement les temps formels. Il s'agissait pour nous de prolonger notre action de mise en compréhension de la démarche et de ses enjeux auprès des acteurs. Notre présence permettait de répondre aux questions et/ou de permettre le débat autour des critiques non exprimées dans les temps formels, malgré les techniques d'animation de groupe employées pour faciliter l'expression de tous. Il ne s'agissait pas pour nous d'empêcher l'expression des détracteurs, bien au contraire, mais de garantir au mieux la liberté de parole et d'action de chacun. De veiller à ce que les règles du jeu adoptées collectivement soient respectées au mieux dans les temps informels, y compris en notre absence. Pour cela, à travers notre présence dans les temps informels, nous faisions la démonstration de notre engagement dans la démarche et de notre détermination pour son bon déroulement. Nous avons acquis la confiance des acteurs par notre maîtrise du processus de recherche-action, mais surtout par notre posture de tiers-aidant et notre présence soutenue dans tous les temps de vie du collectif que nous accompagnions.

[Un précédent directeur, lorsqu'il allait à la rencontre des collectifs des centres de secours et que les groupes étaient sur la retenue, que la communication ne s'établissait pas, disait : *S'il n'y a pas de question, si on n'a plus rien à se dire on va aller boire un coup. C'est bizarre chaque fois qu'on boit un coup, qu'on est au foyer, les langues se délient et tout le monde à plein de questions et de choses à dire*].

Sans minimiser l'importance de ce qui se joue dans les temps de rencontre formels, nous avons toujours accordé une importance à entretenir la tradition des sapeurs-pompiers qui consiste à prendre un verre (avec modération) après un temps de travail collectif. La participation ne se décrète pas, elle s'anime. C'est pourquoi nous avons fait le choix de mobiliser plus par adhésion que par obligation. Les réunions de lancement et de restitution, ainsi que les groupes de réflexivité, n'avaient pas de caractère obligatoire, les acteurs y étaient invités, sur la base des

règles du jeu établies (oser dire, savoir dire, savoir écouter, proposer). Le pendant de ce choix, c'est qu'il nécessite une implication forte du chercheur et/ou du pilote, ainsi que des intermédiaires et porte-paroles, pour mobiliser.

Afin d'entretenir la mobilisation, en plus de notre présence accrue à chaque étape clé, nous avons apporté, tout au long de la démarche, une attention particulière à la qualité de la communication, à l'identification et à la préparation des porte-paroles et intermédiaires. Pour ce qui est de la communication, nous avons transmis régulièrement à l'ensemble des acteurs des points d'étapes réguliers sur les travaux des différents groupes de réflexivité. Ceci permet à la fois de faire savoir que les groupes vivent et produisent, mais également, à partir de la phase de résolution de problématique, de permettre la critique sur la production des autres groupes et d'identifier le cas échéants les points de transversalité entre les groupes.

Etapes du projet qui ont fait l'objet d'une présence accrue du pilote et du chercheur dans les temps de vie informels qui les ont suivis et/ou précédés :

- L'annonce de la démarche. L'annonce s'est faite dans des temps de réunion existants, sous forme d'un point à l'ordre du jour parmi les autres. Elle se différencie de la réunion de lancement, car il n'est pas encore question de l'expliquer dans son déroulement. Il s'agit de préparer les esprits au fait qu'une dynamique va être lancée et de recueillir le niveau d'ouverture ou de fermeture des acteurs vis-à-vis du projet de changement. La présence du chercheur dans les temps informels qui suivent permet d'identifier de potentiels détracteurs, ou de potentiels porte-paroles et intermédiaires pour plus tard. Les informations et réactions recueillies sont utiles à la préparation de la réunion de lancement.
- La réunion de lancement. C'est un temps spécifique, qui a duré chaque fois environ 2h. L'objet de la réunion a été d'expliquer en toute transparence le sens et les enjeux de la démarche, en lien au contexte actuel. Il s'agissait également de s'accorder sur les règles du jeu de la participation. L'enjeu de la réunion de lancement était d'obtenir un minimum d'adhésion pour pouvoir faire vivre les temps de réflexivité et de régulation qui allait compter parmi les principaux moyens de recueil de nos données de recherche.

Pour cela, il était nécessaire en amont de créer les conditions de la mobilisation maximale de l'effectif et en aval de créer les conditions d'une régulation des temps informels qui suivent la réunion. Le travail informel du chercheur et du pilote en amont et en aval constitue une des conditions essentielles de la mobilisation et de l'adhésion du plus grand nombre. Cette implication informelle est renforcée par celle des porte-paroles et intermédiaires identifiés au fur et à mesure de l'avancée de la démarche.

- Les groupes diagnostics et de résolution des problématiques. Ils se sont déroulés sous forme de groupes de 8 à 12 personnes maximum afin de favoriser les échanges. A chaque expérimentation, l'objectif a été de créer les conditions d'une participation proche des 100 %. Pour cela, les modalités d'organisation ont varié d'un centre à l'autre et se sont calquées sur les habitudes de fonctionnement des centres. Ils ont eu lieu parfois en séparant les catégories d'acteurs (salariés / volontaire / officiers …) et d'autres fois en les mixant. La formation en amont des animateurs de ces groupes par l'acteur-chercheur est essentielle pour créer les conditions d'une expression de tous et la plus sincère possible. La connexion de l'acteur-chercheur avec les animateurs ainsi que les participants des groupes est aussi primordiale pour procéder aux régulations utiles.

- La restitution et la validation du diagnostic. Pour être accepté du plus grand nombre et s'imposer comme point de départ valide, le diagnostic doit être soumis au contrôle d'un maximum des acteurs du centre quel que soit leur niveau de contribution aux travaux. C'est un temps spécifique qui a duré à chaque fois environ 2h. C'est pourquoi nous avons pris les mêmes précautions que lors de la présentation de la démarche, pour garantir la mobilisation. A ce stade, les porte-paroles et les intermédiaires sont principalement constitués de ceux qui ont animé les espaces réflexifs à partir desquels le diagnostic a été construit. Les porte-paroles et les intermédiaires ont également investi les temps informels qui entourent les rencontres des groupes réflexifs qu'ils ont animées. Le travail ainsi construit fait du moment de la restitution davantage un moment d'évaluation du chemin parcouru par le collectif qu'un moment de remise en cause du contenu, qui a largement été débattu en amont et qui est déjà bien connu de tous à cette étape-là. L'étape de restitution et de validation du diagnostic regroupe également le lancement de la phase suivante, c'est-à-dire celui des groupes de résolution de problématique. L'implication des acteurs dans cette nouvelle phase, à l'issue de la

validation du diagnostic, est un indicateur du niveau d'adhésion du collectif à la démarche de projet de centre.

- La restitution du projet de centre. Tout comme pour la phase de restitution du diagnostic, la restitution du projet de centre est davantage un moment d'évaluation du chemin parcouru et de l'adhésion du collectif au travail réalisé que de découverte du contenu présenté. Elle permet également de mesurer le niveau d'adhésion en fin de démarche.

La démarche que nous avons mise en œuvre a nécessité un investissement hors norme pour le chercheur et les pilotes, mais elle a chaque fois bien fonctionné. C'est-à-dire qu'elle a réussi à générer une forte mobilisation, à produire un projet de centre, puis des résultats positifs, notamment en termes de disponibilité opérationnelle et de coopération entre salariés et volontaires. La démarche a également été productive pour notre recherche et nous a permis de recueillir énormément de matière et d'informations complémentaires à celles que nous avions obtenues aux travers des expérimentations de recrutement ciblé en centre 100 % volontaires.

Notre forte implication en centre mixte, nous a également permis de découvrir un certain mal-être qui s'installe au sein de la profession salariée et dont nous n'avions pas perçu l'ampleur au démarrage de notre étude. Au début des années 1990, « Les sapeurs-pompiers voient apparaître dans leurs services les premières unités de secours psychologiques, dont la mission consiste à soutenir les équipes d'interventions exposées à des évènements violents. Très vite, il devient évident que le stress opérationnel n'est pas le seul responsable de la souffrance psychologique de ces travailleurs de la sécurité. Parfois leurs missions semblent perdre de leur sens, la satisfaction dans l'emploi diminue, un sentiment d'inefficacité ou d'absurdité du travail émerge, le tout sans lien direct avec les interventions de secours. Episodiquement, ils perdent la motivation, la santé et certains en finissent avec la vie »[348]. Sans nier l'existence de troubles post traumatiques liés à l'intervention, le mal-être que nous avons observé relève davantage des pratiques managériales et de l'incompréhension de certaines décisions hiérarchiques jugées contraires aux règles de l'art du métier de sapeur-pompier. Les sapeurs-pompiers salariés ne rechignent pas et ne se plaignent pas de partir en intervention, ni même de la rudesse de ces dernières. « Ressort un constat inébranlable : lorsqu'ils sont en intervention, le fait que leur

348 Philippe Zawiedja et Franck Garnieri, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, 2014, p. 569.

travail soit pressé dans le temps et mouvementé ne présente pas pour eux une source de souffrance, bien au contraire. La plupart des pompiers aiment que leur travail soit mouvementé : ils souhaitent être sollicités fréquemment, avoir à travailler fortement et rapidement, autrement dit, avoir une demande psychologique élevée dans leur travail ». Les sapeurs-pompiers salariés se plaignent des aspects qui entourent l'intervention et notamment du faible contrôle sur l'évolution de leur activité [*On ne nous demande pas notre avis*. *Si on nous écoutait, on éviterait des conneries et de gaspiller du fric. On nous empêche de bien faire notre travail]*. Le sentiment du travail empêché est très présent dans la bouche des sapeurs-pompiers opérationnels. Ils voient le niveau de compétence requis pour réaliser correctement leurs missions s'élever et dénoncent le manque de formation et de temps pour s'y préparer. Les sapeurs-pompiers salariés se plaignent également de leur rôle professionnel mal défini. Ce qu'ils dénoncent, ce n'est pas la tension opérationnelle, mais bien la tension fonctionnelle. C'est-à-dire l'augmentation de leur activité fonctionnelle au détriment de leur activité opérationnelle.

[Sapeur-pompier salarié : *J'en peux plus de considérer que ma boite mail devient plus importante que le fonctionnement de ma pompe / Si on est pompier, c'est pour partir en intervention*].

Leur rôle de salariés vis-à-vis des volontaires en structure hybride leur pose également de nombreuses questions existentielles, tel qu'il est défini aujourd'hui. C'est-à-dire un rôle de pairs pour l'activité opérationnelle et un rôle de [*larbins*] pour les tâches fonctionnelles. Les volontaires en centre mixte viennent en caserne pour se former et décaler et ils ne réalisent pas ou très peu de « sale boulot » fonctionnel. Les sapeurs-pompiers volontaires en centre mixte sont perçus par leurs collègues salariés comme ne bénéficiant que du « boulot noble ». Ils se plaignent du manque de reconnaissance des volontaires pour cela et d'une manière générale du manque de reconnaissance vis-à-vis de leur rôle de sapeurs-pompiers salariés.

[Sapeur-pompier salarié : *Il y en a que pour les volontaires, nous aussi on donne beaucoup. Si on n'était pas là en journée, il resterait un paquet de camion au garage / je n'en peux plus d'être considéré comme un privilégié*].

Les mauvaises perspectives de carrière sont également dénoncées par les sapeurs-pompiers salariés. Après une augmentation des effectifs salariés des années 1990 à 2009, la crise financière a eu pour effet de stabiliser, voire, dans certains SDIS de diminuer les effectifs salariés. Les possibilités d'avancement se sont donc réduites.

[Sapeur-pompier salarié : *Pour nous, c'est bouché pour plusieurs années, on n'est pas prêt d'avancer, tous les postes sont occupés et en plus par des gens qui ne sont pas prêts de partir à la retraite*].

Les difficultés de la conciliation des temps de vie familiale et professionnelle sont également souvent pointées par les salariés [*Y a pas que les volontaires qui ont une vie de famille et une femme qui travaille !!!*], tout comme les difficultés de relations interpersonnelles et celles liées au management des cadres. « Les interactions délétères entre individus ou entre individus et cadres sont trop souvent négligées. Le commandement qui fait efficacité dans le secours devient un handicap dans le quotidien des services et des casernements »[349].

Même si ces plaintes exprimées par bon nombre de sapeurs-pompiers salariés et relayées par les organisations syndicales doivent être prises en compte avec du recul et méritent des analyses plus fines, elles sont bien réelles et révélatrices du changement social en cours et du retard de l'organisation dans leur prise en compte. Elles sont révélatrices des souffrances de certains sapeurs-pompiers salariés engendrées par l'absence de réponses organisationnelles adaptées. L'impression qui se dégage le plus souvent des échanges est celle de voir les dirigeants courir après les évènements, de les subir et de ne pas arriver à reprendre le contrôle de l'organisation, alors qu'en opérationnel, face à un évènement de sécurité civile, les sapeurs-pompiers sont habitués à reprendre rapidement le contrôle de la situation. Les sapeurs-pompiers ne comprennent pas que la hiérarchie n'arrive pas à reprendre le contrôle de l'organisation, à anticiper davantage les évènements. Il y a dissonance entre ce qu'ils arrivent à réaliser en opérationnel et ce qui leur échappe dans le temps fonctionnel, ce qui renforce leurs peurs, et leurs souffrances, car ils n'entrevoient pas d'évolutions positives possibles.

349 *Op. cit*., Philippe Zawiedja et Franck Garnieri, p. 569.

Le mal-être des sapeurs-pompiers peut être surprenant au sein d'une profession qui accepte les risques en action et dont les membres sont plutôt perçus comme des hommes forts et solides, entraînés à les maîtriser. Leur mal-être et les arguments qu'ils utilisent peuvent également paraître surprenants, au sein d'une profession plébiscitée par la population, qui suscite toujours de nombreuses vocations et dont les premiers salaires sont 50 % au-dessus du SMIG. Comment peut-on se sentir mal en exerçant l'un des plus beaux métiers du monde ? Cependant, les meilleurs aspects du métier, ceux qui sont mis en vitrine, ne les protègent pas des risques psychosociaux occasionnés par les paradoxes du management et les déséquilibres entre les exigences d'excellence affichées et les moyens mis à disposition pour y parvenir. A court d'arguments face à leurs revendications, la hiérarchie leur rétorque souvent qu'ils se plaignent la bouche pleine et que comparé à d'autres professions ils sont bien lotis. Ceci est toujours vécu comme une négation de leur engagement et des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur mission et comme une maltraitance supplémentaire. Un écart s'est bel et bien creusé entre les réalités du sommet hiérarchique et des services supports et celles des opérationnels. L'organisation administrative centralisée, hiérarchique et fonctionnelle n'est plus adaptée à la complexité de la situation et ne permet plus de faire le lien entre le sommet et la base, entre le fonctionnel et l'opérationnel. Ce type d'organisation qui est adaptée dans des environnements simples et stables, devient handicapant dans des contextes changeants et complexes, comme ceux que l'organisation des sapeurs-pompiers vit actuellement. « La bureaucratie peut ainsi être considérée comme une pathologie administrative où l'excès de centralisation, l'excès de hiérarchie, l'excès de formalisation des procédures enlève toute initiative, tout sens des responsabilités à ceux qui ne peuvent qu'obéir, tandis qu'un excès de spécialisation isole chaque agent dans son compartiment et son comportement sans l'inciter à exercer son intelligence »[350]. L'organisation fonctionnelle des SDIS, reposant sur des bases opposées à celle adoptées en intervention, qui elle, autorise l'adaptation, la prise d'initiatives et la reconnaissance des qualités de chacun, est génératrice du mal-être dénoncé. Les sapeurs-pompiers opérationnels salariés se sentent incompris et impuissants face à ce qu'ils observent et considèrent comme la dégradation du service de secours et de leur métier. Le mal être bien réel qui gagne la profession et qui est souvent ignoré de la hiérarchie met en lumière l'inadéquation de certaines pratiques managériales avec les besoins du métier. Ce malaise des sapeurs-pompiers salariés a un impact

350 Edgard Morin, *La voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard, 2011 p. 127.

direct sur leur relation avec les sapeurs-pompiers volontaires. Il occasionne de l'amertume et de la jalousie envers eux et il est propice au développement de la violence. Les sapeurs-pompiers salariés à qui l'on demande de se satisfaire de leur sort, ont l'impression, d'être les oubliés de l'organisation. A côté d'eux, ils voient des volontaires adulés pour leur engagement désintéressé et pour qui l'organisation se met en quatre pour prendre en compte leurs contraintes avérées. Les sapeurs-pompiers salariés ont également le sentiment d'être devenus les variables d'ajustement des services fonctionnels, ce qui constitue un renversement de position et de considération au sein de l'organisation. L'opérationnel ne leur paraît plus être la finalité partagée de tous, les objectifs financiers et juridiques ont pris le dessus, ce qui occasionne une perte de sens, une démotivation des sapeurs-pompiers salariés et parfois des maladies psychologiques. Nos travaux en centre mixte nous ont permis de constater que bon nombre des difficultés rencontrées par les sapeurs-pompiers salariés, notamment en termes de difficultés de conciliation des temps de vie, de reconnaissance, de quête d'identité sociale, étaient identiques à celle des sapeurs-pompiers volontaires. Ceci renforce notre idée de malaise profond au sein de l'organisation hybride des sapeurs-pompiers et de la nécessité de la faire évoluer, d'y apporter des réponses aux problématiques sociales du moment. Si la nature de l'engagement volontaire : le don – contre don, la prise en compte des contraintes avérées des sapeurs-pompiers volontaires, s'est assez vite imposée comme incontournable (Comment obtenir de la disponibilité et de la compétence des personnes qui s'engagent sur leur temps libre sans prendre en compte leurs motivations, leurs contraintes avérées, notamment la difficulté de concilier : vie pro / vie familiale / vie pompier … sans se soucier de la tenabilité de cet équilibre ?), il n'en n'est pas de même pour la ressource salariée, qui est considérée comme payée pour subir les contraintes de l'organisation hybride et qui doit en plus en être satisfaite. Comme si en les recrutant en tant que salariés, on avait oublié d'un coup leur sensibilité, leur qualité d'être humain et leur passion pour le métier. Le recours depuis les années 2000 pour les salariés aux pratiques du management hyper-compétitif de l'entreprise tend à gommer leur part d'engagement et de don au service de la distribution des secours. En endossant le statut de salariés, ils se sont retrouvés relégués au rang de simples exécutants, n'ayant plus voix au chapitre, ce qui leur est insupportable, comme en attestent les premiers cas de *burnout* dans la profession. Le concept de management tenable, que nous avons cherché à développer pour les sapeurs-pompiers volontaires, nous est également apparu tout à fait adapté pour les sapeurs-pompiers salariés. De surcroît, il s'inscrit pleinement dans les principes de la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

A travers notre présence en centre mixte, nous avons également pu nous rendre compte que, si l'hyperspécialisation fonctionnelle était problématique, l'hyper-polyvalence opérationnelle commençait elle aussi à poser problème. Initialement dénoncée comme inatteignable par les sapeurs-pompiers volontaires, qui ont défendu le droit de pouvoir n'exercer qu'une partie des activités opérationnelles, la dénonciation de l'hyper-polyvalence par les sapeurs-pompiers salariés, est un fait nouveau. Jusqu'alors les sapeurs-pompiers adhéraient au mythe du héros et souhaitaient être formés pour réaliser toutes les interventions. Pouvoir partir à tous les départs était un gage de professionnalisme et de reconnaissance au sein de la profession. C'était entre autres un des moyens de se distinguer en tant que salariés vis-à-vis des volontaires, notamment en trustant les activités de spécialité. Mais l'augmentation de la diversité des interventions depuis les années 1950, qui se poursuit encore, suppose aujourd'hui un niveau de polyvalence qui est devenu inatteignable pour les volontaires et les salariés.

[Sapeur-pompier salarié : *Nous devons tout faire avec toujours de moins en moins de moyens humains. En plus de porter secours aux personnes, on doit se transformer en psychologue, en informaticien et parfois en plombier*].

Le passage de la logique de polyvalence à une logique de plurivalence est un élément important et contemporain d'évolution de la profession des sapeurs-pompiers et de sa nécessaire transformation. Cet aspect nécessite une attention particulière, parce qu'il touche au cœur de métier. Au-delà des questions de spécialisation opérationnelle, elle fait également écho aux questionnements sur les missions qui relèvent ou ne relèvent pas des sapeurs-pompiers, sujet qui fait débat au sein même de la profession et qui reste à réguler. Nous y voyons ici un signe tangible d'une nouvelle étape structurante pour la profession pour les années à venir. Le mythe du héros semble s'affaiblir, au profit de davantage d'humilité. Que ce soit en opérationnel comme en fonctionnel, l'organisation actuelle arrive à bout de souffle et nécessite une redistribution des rôles, avec davantage de partage des responsabilités, une meilleure autonomie des acteurs, soit une organisation plus démocratique, en lieu et place d'une organisation centralisée.

NB : Nous n'avons pas repris dans cette partie, les connaissances produites au travers des expérimentations de projet de centre, qui ont déjà été développées dans les parties précédentes, notamment sur les violences ordinaires dans les casernes, qui ont été traitées en troisième partie du manuscrit.

Conclusion

Nos années passées en centre mixte, à travers le pilotage de démarches de projet de centre, nous ont permis de mieux appréhender la complexité de la coopération entre salariés et volontaires. Elles nous ont permis d'une part de mieux cerner les similitudes et les différences de comportement entre les volontaires œuvrants en structure 100 % volontaires et ceux œuvrants en structure mixte, comme évoqué précédemment sur les expérimentations de recrutement ciblé. D'autre part, elles nous ont permis de mieux cerner les problématiques propres aux sapeurs-pompiers salariés, le mal-être qui s'installe au sein de la profession salariée et tout particulièrement celle de leur identité de travailleurs en structure hybride. Elles ont confirmé l'hypothèse de la nécessaire prise en compte des problématiques des sapeurs-pompiers salariés, au même niveau que celles des volontaires, pour accompagner les politiques de développement du volontariat. L'approche globale de l'organisation hybride est nécessaire pour accompagner le passage d'une organisation plutôt cloisonnée, qui débouche sur la complémentarité volontaires/salariés et de forte tension entre sapeurs-pompiers, à une organisation plus souple, plus ouverte à de nouvelles pratiques, qui conduise à une coopération plus apaisée entre les deux groupes d'acteurs.

Nous avons pu observer dans le cadre de nos travaux en centres mixtes que l'engagement des salarié, tout comme celui des volontaire, est encore bien présent. Au-delà des revendications autour de la rémunération et de la carrière, les revendications des sapeurs-pompiers portent principalement sur l'avenir de leur profession. C'est parce que les sapeurs-pompiers salariés ont des visions et des ambitions pour leur métier qu'ils revendiquent beaucoup. Seulement l'évolution de l'organisation du temps de travail, avec la diminution de temps de présence en caserne, empêche de libérer les potentiels et les envies de donner des salariés. Paradoxalement, ils se retrouvent prisonniers de l'organisation qu'ils ont contribué à mettre en place par leurs revendications passées, notamment sur la réduction et la structuration du temps de travail. On

demande aux sapeurs-pompiers salariés d'aujourd'hui de donner plus, de s'investir au travail, alors que dans le même temps on a réduit leur présence en caserne et augmenté leur temps passé en intervention. Il en va de même en ce qui concerne la relation entre les salariés et les volontaires. On attend de chacun une meilleure coopération et acceptation des uns et des autres, tout en ayant réduit le temps que volontaires et salariés ont en commun. Nos travaux nous ont conforté dans l'idée qu'il n'y a pas d'incompatibilité de fait pour la coopération salariés/ volontaires, mais plutôt des pratiques managériales qui la favorisent ou l'empêchent. La question de l'identité au travail des salariés en structure hybride nous semble également essentielle à approfondir. De la même manière qu'il faut être clair sur les tenants et les aboutissants d'un engagement volontaire, il faut également l'être pour les engagements de sapeurs-pompiers salariés en structure hybride. L'opacité sur l'identité des salariés en structure hybride semble être davantage à l'origine des conflits inter-statutaires que le choix qui sera fait sur le positionnement des uns par rapport aux autres. Les démarches de projet de centre, telles que nous les avons développées, nous semblent particulièrement appropriées pour traiter sereinement de l'ensemble des questions d'organisation de la vie des centres mixtes et de la coopération salariés/volontaires en son sein. Salariés et volontaires se côtoient peu, ils se croisent plus qu'ils n'agissent ensemble. Nos actions, en augmentant les temps d'activité en commun : manœuvres, FMA, interventions, gardes … ont montré que cela contribuait à améliorer les relations sociales inter-statuts. Les nombreuses similitudes des problèmes concrets entre centre mixte et centre 100 % volontaires, similitudes du besoin de reconnaissance, d'identité des acteurs salariés comme volontaires, de conciliation des temps de vie, d'autonomie et de responsabilisation... tendent à confirmer que le statut n'est qu'un élément contingent et que les problématiques essentielles de l'organisation hybride sont des problématiques de devenir de la profession et de droit à pouvoir l'exercer pleinement quel que soit le statut. Nous avons pu observer une similitude d'envie et de détermination pour faire évoluer la profession et toujours garantir la qualité des secours. C'est l'existence de ce principe supérieur commun qui nous laisse penser que les sapeurs-pompiers volontaires et salariés ont les moyens de transcender leur statut pour rendre l'organisation hybride tenable. Mais pour cela, il faut construire les nouvelles régulations avec eux. Les cris d'alarme des salariés, tout comme ceux des volontaires, nous semblent le plus souvent correspondre aux cris d'un groupe professionnel en pleine mutation et qui se sent menacé. Ce sont des cris d'appel à l'aide d'acteurs passionnés, qui se sentent enfermés dans un carcan, organisationnel, financier et juridique qui les dépasse et qui les empêche de prendre en main l'avenir de leur métier de cœur.

Métier qu'ils jugent malmené. Les résistances des détenteurs de l'art, quelques soit leurs formes : revendications, manifestations, organisation clandestine, absentéisme … doivent également être regardées comme des résistances collaboratrices : « A l'organisation officielle ou formelle de l'entreprise se combine une organisation clandestine ou informelle qui oppose aux ordres contraignants une résistance collaboratrice au sein du travail : résistance au sens d'une résistance à un ordre inhumain et absurde ; collaboratrice parce que cette résistance est ce qui permet à l'ensemble de fonctionner »[351]. La grogne des sapeurs-pompiers, qu'ils soient volontaires ou professionnels, révèle les vrais besoins et les vrais problèmes de la profession.

2.4 Des chefs mal préparés à leur nouvelle complexité managériale

La départementalisation a été une réponse organisationnelle aux évolutions des risques de sécurité civile du XX^{ème} siècle. Seulement à peine actée, comme nous l'avons développé tout au long de cette thèse, les évolutions de la société ont continué de s'accélérer et ont impacté très fortement les SDIS. L'organisation alors basée sur les dogmes managériaux dominants du XX^{ème} siècle (*One best way*, *Homo économicus*, organisation bureaucratique, management compétitif …), atteint ses limites et doit être réinventée. Face à cette nouvelle donne, les cadres et tout particulièrement les chefs de centre se retrouvent en première ligne. Les exigences des différents acteurs : population, collègues, direction, élus … vis-à-vis d'eux sont plus fortes, alors que les moyens financiers à leur disposition sont de plus en plus contraints. L'arrivée des nouveaux outils informatiques auxquels ils doivent se former et qui offre de nouvelles perspectives organisationnelles leur complexifie encore un peu plus les choses. Ils se retrouvent confrontés à des problèmes sans solutions connues, dans un contexte agité, inédit et avec de nouveaux outils qu'ils ne maîtrisent pas. Les clauses morales de leur engagement initial sont implicitement revues. Leur rôle à dominante opérationnelle bascule dans un rôle à dominante managériale. Seulement, cette évolution arrive subitement et pour la plus grande majorité d'entre eux, ils n'ont pas été préparés à endosser ce nouveau rôle et le changement de la posture de chef qui l'accompagne. Il y a un choc culturel entre les partisans encore majoritaires du chef traditionnel, directif, qui savait, imposait sa voie, exigeait … et ceux du chef moderne qui anime, fédère son équipe autour de problématiques complexes et sans solutions connues

[351] *Op. cit*., Edgard Morin, 2011, p. 246.

(comme la disponibilité jour en semaine des volontaires et la coopération volontaires/salariés), pour co-construire de nouvelles solutions efficaces. La capacité à résoudre ces problématiques est devenue une capacité majeure pour l'ensemble de l'encadrement des SDIS. L'accompagnement des cadres s'impose donc à partir des années 2000 comme une priorité stratégique pour les Directeurs départementaux.

Dès le début de nos expérimentations de recrutement ciblé, nous avons pu nous rendre compte que les cadres volontaires et tout particulièrement les chefs de centre, n'étaient pas, pour la plus grande majorité d'entre eux, préparés à leur nouveau rôle managérial. Certains semblaient même désabusés et très pessimistes pour l'avenir de leur centre et de la profession.

[Chef de centre volontaire : *On a tout essayé, plus rien ne marche … les jeunes aujourd'hui ils zappent, on n'arrive plus à les retenir et en plus ils n'écoutent plus rien, on les forme et ensuite ils disparaissent*].

Leurs manières de procéder, qui a fonctionné pendant plusieurs années, ne marchaient plus. Que ce soit dans la conduite de projet, la conduite de réunion, la gestion des conflits … très rares étaient les chefs de centre ayant reçu des formations dans l'un de ces domaines et l'introduction de ces notions en parallèle à nos expérimentations les déstabilisait encore un peu plus. Au début de nos travaux en 2008, les chefs de centre volontaires sont plutôt anciens et leur représentation du « bon » chef repose prioritairement sur ses capacités à commander une opération de secours et sur son leadership autoritaire en caserne [*Il faut savoir taper du poing sur la table*]. Le fonctionnement des casernes est encore très imprégné de l'ère communale, ou les chefs de centre étaient des chefs de corps, c'est-à-dire pleinement autonomes dans le pilotage de leur centre de secours et en prise directe avec les élus, ce qui leur conférait davantage d'autorité. Avec la départementalisation, ils passent d'une position de « cadre supérieur » à celle de cadre intermédiaire. Ils doivent composer avec un chef sapeur-pompier et deviennent dépendants d'élus et de services supports plus éloignés d'eux. Ils ne traitent plus directement avec les décideurs de l'avenir de leur centre, mais avec des intermédiaires. Leur autorité et leur influence sont amoindries. Les chefs de centre ne sont pas du tout préparés à l'ensemble de ces bouleversements. Au début des années 2000, les formations des cadres volontaires reposent essentiellement sur des enseignements opérationnels. Ils sont formés à commander des

opérations de secours et non pas à manager une caserne. Pour le côté managérial, ils doivent se débrouiller avec leurs propres ressources et leur réseau. La plupart du temps les cadres qui émergeaient avaient une expérience de vie, qui leur permettait de s'en sortir tant bien que mal, et d'apprendre sur le tas. Mais à partir des années 2000 le management de leur centre n'est pas sans leur poser de nouveaux problèmes, face auxquels ils se retrouvent démunis. La sollicitation opérationnelle explose et use les bonnes volontés, les nouveaux sapeurs-pompiers volontaires sont de moins en moins dociles, les nouvelles exigences en termes de potentiel opérationnel journalier sont difficiles à tenir. En plus de commander des opérations de secours et de manager des casernes, on leur demande des compétences d'agent de développement du volontariat. D'autre part, le cadre administratif évolue lui aussi rapidement, les réformes qui concernent les sapeurs-pompiers volontaires s'accélèrent et il devient plus difficile de se tenir à la page réglementairement. Pour couronner le tout, les cadres sont également déstabilisés à cette période par les dynamiques impulsées par le directeur départemental du moment. Il veut transformer l'organisation départementale structurée en administration classique, telle que la définit Weber, avec une structure pyramidale, une hiérarchie clairement définie, des règles et des normes précises et formalisées et un mode de relation impersonnelle, en une organisation plus démocratique, plus souple et plus réactive. Un peu plus tard, ce sera avec le développement de nos expérimentations qui ont permis l'intégration de profils atypiques, que les cultures des casernes seront bouleversées. Les cases pré-formatées de l'ancien système (recrutement, formation, gestion des personnels …) sur lesquelles la ligne managériale s'appuyait sont définitivement remises en question. Avec l'ensemble des changements qui s'accélèrent à partir de 2008, c'est une grande partie des repères des cadres du SDIS qui sont remis en cause. La direction demande aux chefs de centre de réinventer leur rôle et le fonctionnement de leur caserne. En ce qui concerne les chefs de centre salariés, ils ne sont guère mieux préparés au management et pas du tout préparés au management en structure hybride. Dans le cadre de leur formation d'officiers, les enseignements sont quasi exclusivement techniques et inversement les enseignements en sciences sociales quasi inexistants, alors que pour le plus grand nombre d'entre eux, leur rôle est principalement managérial. Très vite nous sommes arrivés au constat que salariés ou volontaires, les chefs de centre étaient insuffisamment préparés à accompagner les changements organisationnels qui s'imposaient aux SDIS. Au-delà d'avoir perçu un certain malaise chez les chefs de centre face aux nombreux changements qui impactaient le fonctionnement de leur centre et leur rôle, chez certains d'entre eux, nous avons perçu du mal-être, sans que celui-ci ne puisse être attribué uniquement à leurs difficultés managériales.

Certains nous ont confié que la pression qu'ils ressentaient vis-à-vis de leur responsabilité n'y était pas étrangère. Un peu plus tard, le malaise a également gagné les chefs de centre salariés.

[Chef de centre volontaire : *C'est devenu trop dur, trop prenant et en plus, malgré le temps qu'on passe à faire tourner nos centres, on n'est même plus respecté. Moi c'est bon, je passe la main, je ne m'y retrouve plus et je souhaite bien du courage aux nouveaux chefs. Il faudra mieux les aider que nous si vous voulez qu'ils tiennent le coup*].

[Chef de centre salarié : *Moi, c'est vraiment ce que je voulais faire chef de centre, mais maintenant c'est la troupe qui commande, on ne peut plus rien dire sans être accusé de harcèlement moral. Ils m'ont dégouté du job*].

Chefs de centre volontaires et salariés sont désormais, eux aussi, exposés aux risques psychosociaux. La souffrance au travail gagne les cadres du SDIS : « on est passé de l'exploitation en usine à l'exploitation dans les bureaux des administrations et des entreprises, *via* le management et la gestion des ressources humaines. L'hypercompétitivité de l'ère néolibérale conduit à abaisser les coûts, à accroître la productivité, à rationaliser le travail, à « dégraisser » les entreprises ou administrations, à accroître précarité et chômage. D'où la nouvelle souffrance au travail dans les offices et les bureaux, qui s'est traduite en France par des vagues de suicides. Cette souffrance au travail ne concerne plus les seuls emplois « précaires », elle s'étend aux emplois même les plus stables de la compétitivité généralisée, y compris les activités dites « à statut » des secteurs protégés »[352]. Même si la situation des SDIS n'est pas comparable à celles des grandes entreprises qui ont défrayé la chronique, elle n'en n'est pas moins préoccupante. On observe que l'emprunt des dogmes managériaux de ces grandes entreprises entraîne les mêmes maux. Le new management public devient intenable aussi bien pour les personnes encadrées que pour les encadrants.

Au début de nos travaux en 2008, malgré le manque de préparation des chefs de centre pour aborder les problématiques complexes auxquelles ils sont confrontés, l'idée d'accompagnement managérial n'était pas très populaire et elle ne l'est à peine plus aujourd'hui. Les chefs de centre

352 *Op. cit*., Edgard Morin, p. 245.

ne souhaitent pas voir un tiers, même soit disant « aidant », s'immiscer dans les affaires de leur centre. Tout en reconnaissant le besoin d'accompagnement pour leurs homologues volontaires, les chefs de centre salariés étaient les plus hostiles à l'idée d'être accompagnés. Au-delà de voir leur quotidien troublé par cet intervenant extérieur, l'accompagnement était alors perçu comme étant octroyé aux centres qui vont mal, aux chefs incompétents.

[Chef de centre : *On est donc si mauvais que ça, que vous voulez nous accompagner ? Pourtant on ne vous a pas attendu pour faire tourner nos boutiques !!!*].

Le profil et l'expérience des accompagnateurs étaient également remis en cause. Certains chefs de centre n'accordent de crédit qu'à l'expérience de terrain et se voir accompagnés par des personnes qu'ils qualifient « d'intellectuels », plus jeunes qu'eux, n'ayant pas ou moins d'expérience de commandement qu'eux, leur paraissait incongru, voire insultant.

[Chef de centre : *Pour accompagner il faut peut-être déjà avoir commandé un centre et réussi deux ou trois trucs dans le domaine, non ?*].

Face à ses résistances, alors que le besoin d'accompagnement était bien réel, nous avons choisi de ruser et d'installer notre démarche progressivement sans avoir recours, au moins dans un premier temps au terme « accompagnement ». Nous avons choisi de nous adapter à la profession et d'amener petit à petit les chefs de centre à s'approprier la démarche telle que nous l'entendions, en passant par la mise en place d'actions concrètes et en procédant à un transfert de compétences par compagnonnage.

L'accompagnement, tel que nous l'entendons dans notre démarche, consiste en une relation d'aide limitée dans le temps, pour aider une personne ou un groupe d'acteurs, à faire face à une situation qui leur pose problème. Dans le cadre de nos travaux, il s'agit d'aider les chefs de centre dans l'animation de leurs équipes et de leur permettre de retrouver un niveau d'autonomie suffisant dans le nouvel environnement de complexité supérieur qui s'impose à eux depuis les années 2000, pour qu'ils puissent accomplir leurs missions sereinement. Il y a dans l'accompagnement une volonté de développement personnel des accompagnés sans leur proposer de solution clé en main. Il s'agit de les aider à accroître leur potentiel, à accoucher de

leurs propres solutions, en les mettant en relation avec les ressources disponibles dont ils peuvent avoir besoin pour cela. Les solutions retenues et l'issue de la démarche leur appartiennent. A la fin d'un accompagnement réussi, le chef de centre et son équipe se retrouvent enrichis et sont capables de poursuivre leur chemin en autonomie, dans leur nouvel environnement. Ainsi les accompagnés sont pleinement acteurs de la démarche et participent à la création des nouvelles solutions managériales. En cela la démarche se distingue du conseil, puisqu'elle œuvre à sa propre disparition, alors que le premier repose sur une relation client/fournisseur, qui peut conduire à une relation de dépendance. L'accompagnement nécessite de créer les conditions d'une relation de confiance personnalisée et ne peut donc être imposé. Il se déroule au fil de l'eau en situation réelle et est centré sur les préoccupations des accompagnés. A travers nos accompagnements, nous avions également la volonté de transmettre notre posture de tiers-aidant. C'est-à-dire une nouvelle manière de se comporter et d'agir au sein des collectifs, qui vienne compléter le panel des postures utiles au management d'un centre de secours. Plutôt que d'orienter les chefs de centre vers une posture type (qui serait adaptée en toutes circonstances et à laquelle nous ne croyons pas), nous avons opté pour élargir les compétences comportementales des chefs de centre et leur laisser le libre choix de recourir à telle ou telle posture, en fonction des situations humaines qu'ils rencontrent.

Ainsi dès le début de notre démarche, nous avons ciblé les chefs de centres en tant qu'acteurs clés du changement de pratiques et de culture. Leur positionnement de cadre intermédiaire, en fait une cheville ouvrière de l'élaboration et de mise en œuvre des politiques des SDIS. Ils sont à la croisée de l'opérationnel et de l'administratif et à celle du volontariat et du salariat. De par leur positionnement, ils se retrouvent confrontés à de nombreuses injonctions paradoxales qui les déstabilisent : assurer des départs de secours de meilleure qualité avec moins de moyens financiers, réaliser plus d'interventions avec moins de sapeurs-pompiers salariés que par le passé et des volontaires de plus en plus difficiles à fidéliser, faire coopérer des salariés et des volontaires dans un carcan organisationnel qui tend à les éloigner … Aussi notre démarche d'accompagnement, au-delà de faire émerger des pratiques de management tenable pour le modèle hybride, avait pour ambition d'éviter les défections des chefs de centre en place, de mieux préparer les futurs cadres et ainsi de les préserver au mieux des risques psychosociaux. Fort de nos expériences passées nous avions identifié le manque de préparation aux fortes émotions que vivent les managers et combien sans soutien social il est difficile d'y faire face. C'est ce soutien social, indispensable pour traverser la crise humaine et organisationnelle que

vivent les SDIS, que nous souhaitions leur apporter, à travers notre accompagnement. L'enjeu était d'amener les chefs de centre d'une posture de chef hiérarchique classique et prescriptif devenue intenable, à une posture d'animateur responsable que nous pensions plus appropriée au contexte du moment, plus propice à l'innovation et plus tenable. C'est-à-dire une posture qui consiste à porter la charge du changement collectivement, en mettant les collectifs en mode coopératif, en mettant en compréhension les problématiques auxquelles ils sont confrontés, en les aidant à faire face à leurs difficultés, en les aidant à influer sur leur situation et à inventer des solutions pour l'avenir de l'hybridisme qui soient tenables pour tous. « L'animateur responsable n'ordonne pas, mais organise ; il ne manipule pas, mais communique ; il ne dirige pas, mais anime. L'animateur responsable n'obéit pas à un programme et n'impose pas son programme. Il élabore et réélabore sans cesse sa stratégie d'action, en veillant au problème constamment posé par l'opposition entre le manichéisme des finalités et l'empirisme des stratégies, en veillant sans cesse aux risques de dérive, de transmutation des fins en moyens et moyens au fins, aux inversions du sens de l'action … il propose et inspire. Le modèle devient non pas celui du médecin dont a besoin le corps social malade, mais celui de l'acupuncteur qui stimule un centre périphérique lequel, de proche en proche, éveillera l'organisme … »[353].

Notre démarche s'est construite en trois temps. Tout d'abord, nous avons souhaité apporter immédiatement un soutien social à travers la mise en place d'un réseau des chefs de centres. Il s'agissait de leur donner un accès aux informations utiles à leur autonomie de manager, puis un peu plus tard de leur faire bénéficier des résultats des expérimentations de recrutement ciblé et de démarche de projet de centre. Nous espérions ainsi créer un climat de confiance et susciter des envies d'expérimenter plus nombreuses de leur part et ainsi accélérer l'adaptation du SDIS à son nouvel environnement. Dans un deuxième temps, nous avons mis en place une période de découverte du rôle de cadres qui consistait à faire émerger les futurs chefs de centre volontaires, à mieux les préparer et surtout à éviter plus tard des ruptures. Il s'agissait de leur permettre de toucher du doigt leur futur rôle et de l'accepter ou de le refuser en connaissance de cause. Dans un troisième temps, qui a démarré progressivement avec la mise en place de la période de découverte du rôle de cadre, nous avons structuré un réseau d'accompagnateurs des chefs de centre.

353 Edgard Morin, *Pour sortir du XXème siècle*, Ed Seuil, 1981, p. 311.

Le réseau des chefs de centres que nous avons développé a permis de rompre leur isolement assez rapidement. Nous les avons mis en relation directe avec l'information qui les concerne et qui jusqu'alors empruntait uniquement les circuits hiérarchiques et avait parfois du mal à arriver jusqu'à eux. Pour cela, nous avons utilisé le tout nouveau réseau intranet du SDIS, puis organisé des rencontres thématiques où étaient abordées les questions de la vie quotidienne de l'encadrement des centres : management et gestion statutaire des volontaires, gestion des conflits, protection sociale, avancement, recrutement, formation … Mes premiers mois passés sur les fonctions de chef du service soutien et développement du volontariat, m'avaient permis d'identifier ces besoins en connaissances statutaires comme prioritaires, à travers les questions qu'ils me posaient par mail ou par téléphone. L'enjeu pour moi était également de les rendre autonomes sur ces points de manière à pouvoir me détacher du temps pour développer les accompagnements personnalisés *in situ* que nous projetions, là où la situation était critique. Les rencontres thématiques que nous avons mises en place avaient un caractère non obligatoire et chacun pouvait venir selon ses besoins et ses disponibilités. Nous ne souhaitions pas imposer de contraintes supplémentaires inutiles et nous avons fait entièrement confiance aux chefs de centre sur leur capacité à se mobiliser sur les sujets qui les préoccupaient. En mobilisant un nombre réduit de personnes à chaque rencontre, nous souhaitions également favoriser les échanges, créer des liens plus forts entre les chefs de centre, afin qu'ils osent davantage partager leurs difficultés quotidiennes et qu'ils puissent s'entraider sans passer obligatoirement par les relais hiérarchiques habituels. Ce réseau s'est également développé à travers la mise en place de rencontres, deux à trois fois par an, avec le DDSIS et le président du CASDIS pour partager les orientations stratégiques du SDIS. Ces rencontres avec le directeur étaient participatives, animées sous forme de travaux en petits groupes avec restitution et échange en grand groupe. Pour toutes les questions à enjeux de coopération inter-centre ont également été développés des rencontres par bassins opérationnels. Les bassins opérationnels étant délimités non par dans une logique administrative, mais dans une logique de territoire de coopération opérationnelle inter-centres. Un espace de vie où les acteurs ont des intérêts communs à agir ensemble. Il s'agissait pour toutes les questions qui impactent l'avenir des centres et les relations inter-centres, comme la modification du parc d'engins, les priorités d'engagement en interventions … de faire participer les chefs de centres à l'élaboration des choix départementaux. Cette nouvelle manière de considérer les chefs de centre, à travers la manière de les animer, de leur donner un accès direct aux informations, de leur proposer des parcours d'autonomie individualisés, de prendre part au débat, d'alimenter et d'enrichir les projets et de participer à la construction de solutions

nouvelles a opéré une première rupture avec les anciennes pratiques, beaucoup plus directives, où ils étaient davantage considérés comme de simples exécutants. Par la suite, le réseau des chefs de centre a permis de relayer les résultats obtenus dans les différentes expérimentations sur le volontariat. Les sujets ont donc englobé les questions de l'engagement nécessaire à la réussite des démarches expérimentales engagées, à l'exposition aux conflits et aux problèmes inattendus et plus largement à la fatigue et aux contraintes liées à la fonction de manager. Avec cette nouvelle dynamique de réseau, nous avons amorcé un début de « débureaucratisation » de l'organisation. Les cadres volontaires ont été autorisés à recevoir et communiquer des informations en dehors des circuits formels de l'administration. La curiosité et la prise d'initiatives ont été facilitées. Les rencontres thématiques ont permis l'échange de pratique et ont permis aux managers d'aborder entre pairs leurs difficultés quotidiennes et de se sentir moins seuls face aux enjeux contemporains du volontariat. La forte mobilisation des chefs de centre aux rencontres thématiques a confirmé notre diagnostic sur leur besoin d'aide et leur besoin de s'exprimer sur leur vécu. La première rencontre intitulée « gestion statutaire et management de la ressource volontaire » a généré l'inscription de 40 chefs de centres sur les 65 que comptaient le département. Ceci nous a amené à multiplier le nombre de rencontres prévues afin de rester dans l'esprit de groupes restreints plus propices aux échanges et à l'écoute des participants. Sans surprise, les rencontres ont mobilisé uniquement des chefs de centres volontaires. Les rencontres thématiques qui ont suivi ont continué de faire le plein et se sont petit à petit stabilisées avec des groupes d'une dizaine d'inscrits à chaque fois. Ces rencontres qui ont fait « carton plein » ont permis, tout en répondant à des questions concrètes de l'organisation classique, de communiquer progressivement sur l'idée de management tenable et sur la nécessité de bouger les pratiques existantes. Au fur et à mesure des rencontres et des échanges, les chefs de centres nous fait savoir que le réseau répondait à leur besoin et se sont ouverts au changement de pratique. Leur représentation de l'accompagnement a évolué, au fur et à mesure qu'ils prenaient conscience de la complexité de leur nouveau rôle. Le besoin d'accompagnement pour y faire face a été, petit à petit, admis comme une nécessité, notamment pour les futurs cadres. Ils ont fini par considérer que l'accompagnement s'imposait de par la complexité des situations qu'ils avaient à traiter et non pas à cause de leur incapacité. L'idée du chef tout puissant, capable de faire face à tout, a perdu du terrain au profit du chef qui a besoin d'être bien entouré pour jouer son rôle.

Par la suite et à l'instar de la période de découverte du rôle d'équipier de sapeur-pompier volontaire, une période de découverte du rôle de cadre volontaire, visant à rendre visible les enjeux et les contraintes du rôle de chef de centre et de son adjoint, a été mise en place. Il s'agissait de permettre aux candidats potentiels de découvrir le nouveau rôle de manager du chef de centre et de son adjoint, avant qu'ils ne s'engagent durablement et ainsi éviter les désillusions. Il s'agissait de les aider à appréhender le mieux possible la fonction de chef de centre et d'adjoint avant de s'engager et de contribuer au développement d'un réseau de cadres motivés et épanouis qui contribuerait au co-développement de l'organisation hybride SDIS. Nous souhaitions également attirer leur attention sur les émotions que sont amenés à vivre les managers et avec lesquelles il n'est pas toujours facile de composer. Notamment d'être celui vers qui tous les regards se tournent quand les choses se passent mal et que plus personne n'a de solutions à proposer ; d'être un point de convergence des insatisfactions ; d'être celui qui reçoit parfois les colères des autres alors que la plupart du temps il n'y est pour rien personnellement, etc. C'est-à-dire à se préparer à recevoir bien plus de retours négatifs que de retours positifs, malgré un investissement le plus souvent très conséquent. Nous souhaitions leur faire savoir à l'avance que c'est un rôle dans lequel on est très sollicité, chahuté et où l'on attend du chef d'être capable de faire face à tous les soucis du centre de secours avec sérénité, et surtout de régler les problèmes. Au moment où nous avons lancé l'expérimentation de cette nouvelle démarche, nous avions identifié 15 chefs de centre ou adjoint aux chefs de centre qui allaient cesser leurs fonctions dans les 3 années à venir et pour lesquels il fallait préparer des successeurs. C'est-à-dire des cadres qui allaient œuvrer à l'accompagnement des transformations profondes de la profession. Leur préparation à relever ces défis était une opportunité stratégique pour le SDIS afin de pouvoir installer durablement le concept de management tenable et d'inventer les pratiques associées. La démarche que nous avons mise en place était en pleine rupture avec les pratiques existantes, où les chefs de centres en place désignaient leur successeur, sur la base de critères parfois éloignés des qualités requises pour tenir le nouveau rôle de chef de centre. Ils étaient souvent choisis par ancienneté ou affinité avec le chef partant et parfois même par défaut, faute de candidats. Notre démarche consistait à faire désormais émerger les nouveaux chefs de centre des collectifs en place, sur la base de leurs appétences au management, des ambitions qu'ils portaient pour l'avenir de leur centre, de leur disponibilité pour pouvoir assumer le rôle et de leurs capacités à assimiler les connaissances indispensables tant au niveau fonctionnel qu'opérationnel. Notre nouvelle approche a perturbé les plans imaginés par certains et parfois, bien avancés, qui voulaient devenir chef davantage

pour le prestige que par ambition pour l'avenir de leur centre de secours, alors qu'à l'inverse, nous cherchions à faire émerger des personnes qui ne soient pas uniquement sur le vouloir-être, mais davantage sur le vouloir-faire.

Pour faire émerger ces nouveaux cadres volontaires, avertis et motivés pour ce rôle managérial, nous avons imaginé la période de découverte du rôle de futurs cadres en plusieurs temps. Dans un premier temps, la démarche était ouverte à l'ensemble des cadres qui s'intéressaient aux rôles de chefs de centre, chacun pouvant abandonner le cursus à tout moment, dès qu'il s'apercevait, que ce qui est attendu par la direction ne correspondait pas à ses aspirations. Ceci nous amenait en début de démarche à avoir plusieurs candidats potentiels pour un seul poste à pourvoir. L'idée étant que les candidats arrivent à se départager entre eux, soit par consensus où compromis. Dans cette première phase, tous les candidats étaient invités à une réunion d'information sur la nouvelle démarche par le directeur du SDIS et par les cadres chargés de la mettre en œuvre. Le rôle managérial et les compétences attendues des chefs de centre y étaient également présentés. Toujours dans cette phase, les candidats potentiels devaient participer à une soirée de rencontre avec des chefs de centre en fonction pour échanger sur leurs perceptions du rôle de chef de centre, les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction, les satisfactions générées par le rôle et répondre à leurs interrogations. Ensuite en autonomie, ils étaient invités à réaliser une observation du rôle de cadre en action, en participant en tant qu'observateurs à différentes réunions auxquelles participent les chefs de centre et à aller visiter l'organisation d'un centre de secours de leur choix en dehors des leurs. A l'issue de cette première phase, les candidats toujours intéressés étaient invités à réaliser une formation de 5 jours sur les responsabilités du rôle de cadre comprenant des enseignements sur la responsabilité juridique, administrative, civile et pénale du cadre ; la gestion statutaire des volontaires ; la santé et sécurité au travail ; le lien avec la vie associative ; la gestion des conflits. A partir de la deuxième session, cette semaine de formation se terminait avec une rencontre de partage d'expériences avec la promotion précédente. C'est à l'issue de cette deuxième phase, qui valide un module de sous-officier de garde, que les candidats devaient se départager, la dernière phase étant uniquement réservée aux futurs chefs de centre ou adjoints, qui devaient poursuivre sur le cursus d'officier. Les candidats qui arrêtaient la démarche à ce moment n'avaient pas perdu leur temps, puisqu'ils se retrouvaient mieux armés pour assurer leur rôle de sous-officier et, dans les cas les plus positifs, mieux armés pour aider leur chef de centre dans sa fonction. La dernière phase consistait à suivre les modules de formation d'officier à

l'ENSOSP, puis en local à piloter au sein de leur centre une démarche de recrutement ciblé ou de projet de centre, en situation réelle accompagnée.

Après une très courte période de surprise des acteurs sapeurs-pompiers, nos craintes sur les résistances que pouvaient rencontrer notre démarche de la part des « aspirants cadres », ont été vite levées et la démarche a été très largement adoptée. Les candidats potentiels ont d'abord trouvé au travers de cette démarche une manière plus juste et plus pertinente de sélectionner les futurs chefs de centre qu'auparavant. Dans un deuxième temps, nous avons pu mesurer que les contenus et la forme avec laquelle ils ont été abordés ont également donné pleine satisfaction aux participants. Dans chaque promotion de futurs cadres, nous avons observé des défections, de la réunion de présentation à la fin de la formation de 5 jours. Tout comme pour la période de découverte du rôle d'équipier, notre démarche a volontairement accéléré l'attrition pour qu'elle se produise avant un investissement humain trop important pour les candidats et un investissement humain et financier élevé pour le SDIS. Sur les 15 successions à assurer, le dispositif n'a pas fonctionné pour seulement trois d'entre elles. Ni le consensus, ni le compromis ont pu être trouvés entre les candidats et il a fallu que le directeur intervienne de manière classique pour les départager, sans toutefois que cela mette en difficulté le fonctionnement des centres concernés. Fort de son succès, la démarche d'accompagnement des futurs cadres a été institutionnalisée au sein du SDIS. Elle s'est affinée et sous la pression de la demande, elle s'est élargie aux sous-officiers qui n'aspiraient pas forcément aux fonctions de chefs de centre, mais qui éprouvaient un besoin d'être mieux préparés à leur rôle managérial. L'engouement pour cette démarche qui connaît encore aujourd'hui un franc succès est pour nous un indicateur sur le besoin d'accompagnement des cadres dans leurs fonctions managériales. Nous pouvons parler de succès aussi bien par le nombre d'inscrits et l'institutionnalisation de la démarche par le SDIS étudié, que par les satisfactions exprimées par les participants. Contrairement à certains SDIS, nous n'avons pas eu de difficultés à pourvoir les postes de chefs de centres volontaires vacants. Jusqu'alors, tous les chefs de centre ou adjoints qui sont allés au bout de la démarche sont encore en fonction et s'en sortent *a priori* plutôt bien. Cette démarche d'accompagnement a été possible parce que le statut de volontaire le permet. Pour autant, sur la base de ce retour d'expérience, il nous apparaît opportun de pouvoir proposer également aux salariés une formule de découverte du rôle de cadre avant qu'ils ne s'engagent durablement dans une carrière d'officier. Face à la difficulté du rôle, on observe que beaucoup de chefs de centre salariés souhaitent quitter leur fonction au bout de 2

ou 3 ans, pour évoluer vers des rôles moins exposés managérialement. L'apparition de *burn out* chez les chefs de centre salariés nous conforte encore un peu plus sur leur besoin d'accompagnement. Même si le statut de fonctionnaire est moins souple que celui des volontaires, il laisse place à l'innovation. Il faut juste que les dirigeants en mesurent les enjeux humains et très probablement financiers.

Ce cursus des futurs cadres a contribué à l'augmentation des demandes d'accompagnement pour conduire des démarches de recrutement ou de projets de centres et nous a amené petit à petit à nous poser la question de la ressource disponible pour assurer ces missions. Les notions d'accompagnement et des postures associées étaient également nouvelles pour l'encadrement supérieur du SDIS, qui est chargé d'accompagner les chefs de centre dans la résolution de leurs problématiques. Ils étaient jusqu'alors habitués à participer à l'élaboration de plans et de règles aux côtés du directoire et à les faire appliquer de manière descendante. Nous avons donc choisi de leur transmettre les compétences d'accompagnateurs, *in situ*, en les associant à nos côtés lors des accompagnements que nous pilotions. Ainsi, nous avons réussi à créer un réseau de 11 cadres accompagnateurs composé de cadres salariés et de cadres volontaires. En plus de répondre aux demandes d'accompagnement des chefs de centre, le réseau des accompagnateurs a développé une activité de veille, permettant d'identifier plus finement les besoins des centres, et d'identifier les situations critiques plus en amont. Certains membres du réseau, motivés par ce nouveau rôle, ont même choisi de compléter leur formation pour devenir coachs certifiés. Ainsi, nous avons développé collectivement de nouveaux savoir-faire en termes d'accompagnement des cadres, ce qui a fini par permettre de développer des accompagnements pour les chefs de centre salariés. L'expérience nous a montré que les différents chefs de centre de secours qui se sont investis dans une expérimentation ont tous réussi, avec l'accompagnement mis en place, à en assurer le pilotage et ont acquis leur autonomie. Certains d'entre eux sont même aujourd'hui impliqués dans l'accompagnement de leurs pairs et transmettent à leur tour leurs acquis dans le domaine du recrutement ou de la conduite de D.A.C projet de centre. L'expérience a également permis aux différents acteurs concernés de mûrir leur posture d'accompagnateur et d'animateur responsable. Nos travaux ont mis en évidence le rôle stratégique des chefs de centre dans la résolution des problématiques du volontariat, mais également l'importance du rôle de l'encadrement chargé de les accompagner dans leur tâche. Seulement, la démarche d'accompagnement nécessite beaucoup de temps et d'énergie, bien plus que les actions de formation traditionnelles. Une telle démarche doit être considérée

comme un investissement structurant pour l'organisation. Elle doit être proposée aux cadres qui ont des rôles clés tels que les chefs de centre et aux phases clés de leur carrière, comme leur prise de fonction, ou la conduite d'un projet à enjeu pour l'avenir de leur centre. L'accompagnement n'a pas vocation à remplacer les formules de formation traditionnelles, mais à compléter le développement des compétences des cadres et surtout de prévenir les risques psychosociaux. Car c'est bien en situation, lorsque les acteurs n'ont pas les ressources suffisantes pour faire face au défi à relever, que ce risque apparaît. Le réseau d'accompagnateurs ainsi développé et affiché constitue un réseau de soutien social important pour les cadres du SDIS, au sein duquel l'ensemble des chefs de centre peut solliciter librement l'accompagnateur de son choix. Il complète le réseau du service de santé, vers qui ils peuvent être orientés précocement lorsque leurs difficultés professionnelles se transforment en maladie. A travers l'ensemble des accompagnements conduits, que ce soit individualisés *in situ* (recrutement ciblé / démarche projet de centre), ou travers l'animation du réseau des managers ou de la démarche d'accompagnement des futurs cadres, nous avons pu prendre toute la mesure du niveau d'exigence que demande le rôle de chef de centre et l'insuffisance de la préparation et de l'accompagnement, dont ils bénéficient. Ce constat nous a même amené à nous poser la question de la possibilité d'exercer ce rôle dans le cadre du volontariat. Au vu des résultats positifs et encourageant des accompagnements, nous sommes arrivés aux mêmes conclusions que pour les postes opérationnels. Non seulement c'est possible avec un accompagnement approprié, mais c'est également nécessaire pour maintenir des centres en territoires reculés. Si le niveau de compétences pour assurer le bon fonctionnement de ces casernes 100 % volontaires est identique à celui d'un chef de centre salarié, le fonctionnement réduit en volume de la caserne ne justifie pas l'embauche des dits chefs de centres volontaires. Le niveau d'activité de ces casernes ne relève pas des caractéristiques des emplois salariés, en termes de volume et d'implication. Ces postes fonctionnels ne seraient pas plus attractifs pour des salariés que les postes opérationnels ne le sont dans ces mêmes casernes pour les salariés. De plus, nous avons également de nombreux chefs de centre épanouis dans leur fonction, qui ne comprendraient pas qu'on leur supprime cette possibilité de s'engager bénévolement dans le rôle de chef de centre. Bien que difficile à tenir, l'accès aux responsabilités représente une reconnaissance concrète et véritable de l'engagement volontaire. Il nous paraît plus opportun, s'il doit y avoir recours à de la ressource salariée supplémentaire, de l'utiliser sur des actions d'accompagnement, plutôt que sur de la gestion directe des structures en lieu et place des chefs de centres volontaires. Notre retour d'expérience, bien incomplet, au vu de la richesse vécue à travers la mise en œuvre des

expérimentations, illustre les changements de pratiques et de culture possibles sein des sapeurs-pompiers, dès lors qu'ils sont voulus, accompagnés et qu'ils correspondent au besoin de la profession. Ce retour d'expérience confirme également l'importance du chantier à conduire en termes de développement de compétences managériales, pour la pérennisation du volontariat, le développement d'un management tenable pour les sapeurs-pompiers et la pérennité de l'organisation hybride. L'accompagnement des cadres est un élément primordial pour assurer la conduite du changement qui s'imposent aux acteurs des SDIS, notamment pour que ce changement soit le plus pertinent possible et se passe le mieux possible pour les acteurs qui doivent incarner les nouvelles pratiques. Parmi ces acteurs, les chefs de centre se trouvent à l'intersection de plusieurs mondes aux finalités duales et nécessitent une attention particulière pour assurer leur rôle de traducteur entre administratifs et opérationnels et entre salariés et volontaires. Les soldats qui vont au combat, que ce soit en opérationnel comme en fonctionnel, méritent un soutien et une attention particulière de la part des dirigeants. Ils concrétisent les choix stratégiques de l'organisation et doivent donc être mieux associés dans leur élaboration et mieux accompagnés de leur réalisation. Dans l'activité managériale, tout comme dans l'activité opérationnelle, le volontariat semble davantage souffrir d'un manque de soutien et d'appui, plutôt que d'une crise de l'engagement.

Conclusion : un grand corps qui se recompose

Le corps des sapeurs-pompiers n'est pas malade

Fort des développements précédents, nous allons maintenant synthétiser les éléments de réponses à nos questions de départ. Nous commencerons par revenir sur la symbolique de la chimère en page de couverture et sur le titre de la thèse : *les sapeurs-pompiers, un grand corps malade ?* Dans la mythologie grecque, la chimère est une créature fantastique et malfaisante dont le corps tenait généralement pour moitié du lion, pour l'autre moitié de la chèvre et qui avait la queue d'un serpent. Les chimères peuvent prendre d'autres formes, comme celle du centaure mi-homme mi-cheval, symbole de l'affrontement entre des états civilisés et sauvages. En biologie, il s'agit d'un organisme constitué de deux ou plus rarement de plusieurs variétés de cellules ayant des origines génétiques différentes. Tout comme les chimères, le corps des sapeurs-pompiers est composé d'éléments qui ne sont pas de prime abord faits pour s'assembler. Ces hybridations créent des formes qui s'éloignent de la conformité sociale et peuvent paraître dérangeantes, voir inquiétantes. Ces formes sont le plus souvent perçues comme des anomalies, des choses irréelles. L'expression « courir après des chimères » confirme cette idée de solutions ou de projets séduisants, mais utopiques, fantaisistes, illusoires. L'organisation hybride des sapeurs-pompiers apparait donc aux yeux des profanes comme une organisation « déviante ». La déviance étant entendue ici au sens d'Howard S. Becker[354], c'est-à-dire par rapport à une norme sociale et à l'exclusion au regard de la norme dominante au sein du groupe social d'appartenance. Dans le cadre de notre thèse, l'organisation hybride apparaît « déviante » par rapport au modèle de l'organisation capitaliste. L'image de corps malade renvoie à cette image d'un corps difforme, non conforme, dont les éléments s'assemblent on ne sait trop comment pour tenir et constituer un nouvel ensemble détonant. Mais l'allusion à un grand corps malade nous a également été inspirée par l'histoire du slameur Fabien Marsaut, dit Grand corps malade, qui a choisi son nom de scène par rapport à son handicap et sa grande taille. Suite à un accident, il a su composer avec les évènements de la vie pour se réinventer une

354 Howard S. Becker, *Outsiders*, Edition Métaillé, 1985.

nouvelle existence acceptable. L'organisation des sapeurs-pompiers a, elle aussi, toujours su faire preuve de résilience tout au long de son histoire, pour continuer à porter secours gratuitement à l'ensemble des citoyens. Malgré le pessimisme ambiant de nombreux acteurs et le poids de l'influence du modèle capitaliste, nous pensons qu'elle est une nouvelle fois en train de se réinventer. Nous empruntons le terme de résilience à Boris Cyrulnik, comme étant la capacité à triompher des traumatismes subis (dans son ouvrage *Les vilains petits Canards*[355], il traite de traumatismes subis par des enfants : deuil précoce, abandon, maltraitance, violence sexuelle, guerre …). Il s'agit de « la capacité à réussir à vivre et à se développer positivement de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative »[356]. Lorsqu'au début de nos travaux nous avons arrêté ce titre et retenu la symbolique de la chimère, nous nous interrogions sur l'état de santé du corps des sapeurs-pompiers et sur la « normalité » de l'hybridisme. Dix ans plus tard, bien que nous ayons constaté que les phénomènes de réformisme pervers sont toujours à l'œuvre, nous pensons que le corps des sapeurs-pompiers n'est ni malade, ni handicapé. Bien au contraire nous le pensons adapté, plein de vie. Nous avons observé qu'il résiste plutôt bien et que la société ne peut se passer de l'hybridisme républicain pour mieux répondre à ses besoins sociaux, tout du moins tant que les valeurs républicaines et notamment l'accès gratuit au secours pour tous, restent dominantes. Vouloir pérenniser l'organisation hybride des SDIS ne revient pas à courir après des chimères, mais bel et bien à préserver un modèle d'organisation original qui fonctionne et qui est conforme aux valeurs républicaines. En puisant dans les forces de chacune de ses composantes, il apporte à l'ensemble des citoyens, une réponse particulièrement pertinente et efficace aux risques de sécurité civile contemporains.

Sapeurs-pompiers volontaires et sapeurs-pompiers salariés sont investis, chacun à leur manière, dans le processus d'adaptation de leur organisation. Ils ont envie d'exister et ont des ambitions pour le service public de secours. Ils partagent le même principe supérieur commun : porter secours et réussir la mission. Nous pensons plutôt avoir à faire à un corps en pleine mutation et qui doit apprendre à recomposer avec une nouvelle donne environnementale, technique et sociale. Le corps des sapeurs-pompiers semble plutôt en train de vivre quelque chose qui s'apparente à une mue difficile, plutôt que de souffrir d'une maladie grave ou d'un handicap

355 Boris Cyrulnik, *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, 2004.
356 Boris Cyrulnick, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, 1999, p. 10.

incurable. L'enjeu pour tous les acteurs consiste donc à apprendre à dompter ce nouveau corps plus complexe et qui nous semble prometteur en termes de performances pour l'action publique dans son ensemble. L'émergence de l'organisation hybride n'a pas seulement mis en évidence les limites du salariat, du bénévolat et du système marchand pour répondre seule aux besoins de la société, elle propose une nouvelle manière de faire société. C'est à dire une nouvelle manière d'articuler les compétences disponibles au sein de la société et de les mettre en commun. L'organisation hybride participe également à la remise en cause des modes de fonctionnement hiérarchique, directif encore dominant et impose de nouvelles manières de coopérer, plus démocratiques, plus solidaires qui repose sur l'acceptation du don et sa reconnaissance. Elle permet également de penser séparément la question de l'engagement et des moyens de subsistance des citoyens ou de celle de leur épanouissement et ouvre des perspectives pour les défenseurs du revenu universel. Le volontariat que nous avons étudié concerne très majoritairement des personnes ayant acquis leurs moyens de subsistance, mais dont l'envie de donner n'est pas comblée. Les principes et les valeurs proposés au travers du modèle de l'organisation hybride s'opposent à ceux du modèle capitaliste éprouvés tout au long du XX^{ème} siècle. L'organisation hybride fait partie des jeunes modèles alternatifs d'organisation qui vient bousculer les modèles établis et dont la pérennité dépend des choix politiques sur la manière de faire société. Plutôt qu'avoir à faire à une crise de l'engagement citoyen ou une incompatibilité de coopération entre salariés et volontaires, il nous semble que nous ayons à faire à une crise liée à des pratiques gestionnaires inappropriées et à l'absence du choix politique de sacraliser l'hybridisme républicain pour la production du service public, face au modèle capitaliste. Ce dernier ayant su ancrer dans les esprits l'illusion de la supériorité de son efficacité managériale et de résultats.

L'esprit du don n'est pas mort

Nos travaux nous ont montré que l'esprit du don n'est pas mort et que, comme le souligne Norbert Alter[357], l'organisation et le management ne savent pas le recevoir. « Le management est trop théorique et donc insuffisamment pratique : il ne tire pas parti des ressources qui s'offrent à lui, préoccupé qu'il est de mobiliser les ressources selon les croyances et les

357 Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte, 2010.

principes qui sont les siens et insuffisamment selon l'expérience et la raison »[358]. A force de ne pas être reconnu pour ce qu'ils sont et ce qu'ils donnent, les acteurs « finissent parfois par adopter des comportements utilitaristes ou conformistes et commencent alors à vivre douloureusement leur investissement subjectif dans le travail »[359], ce qui générateur de tensions, du mal-être et de freinage. L'organisation hybride historiquement basée sur le rapport de don/contre don, s'est laissée séduire par les solutions managériales empruntées au modèle capitaliste, pour finalement moins bien « exploiter » ses membres. Plutôt que d'une crise de l'engagement citoyen, l'organisation hybride des sapeurs-pompiers semble souffrir aujourd'hui davantage d'une crise liée au choix de son rapport social à ses membres, de sa capacité à manager le don et à célébrer les sacrifices faits par les volontaires tout comme les salariés. Il est donc urgent « [d'] inverser les politiques de communication en remerciant plus qu'en sollicitant et, surtout, en faisant preuve de gratitude »[360]. Mais cette gratitude ne doit pas se limiter aux discours des élus lors des cérémonies, mais s'exprimer davantage dans la considération des détenteurs de l'art, en les associant à la construction de l'avenir de leur profession et à la mise en œuvre de véritables réformes de fond. Cette manière de considérer les acteurs contribuerait nous semble-t-il à renforcer l'esprit de corps, alors que le management hiérarchique et le management compétitif, tel que nous l'avons observé, l'abime. « Oublier de manifester sa gratitude conduit en effet à considérer que l'on n'est pas redevable, puisque rien, presque rien n'a été donné. Et celui qui a donné se sent alors offensé, renié »[361]. Nous sommes en mesure de pouvoir dire qu'il est encore possible de motiver des citoyens à s'engager bénévolement / volontairement comme sapeurs-pompiers volontaires, puisque nous l'avons démontré à chacune de nos expérimentations, à condition d'accepter leur don, de savoir donner en retour les conditions de la faisabilité de cet engagement et de savoir célébrer ce don pour le conserver dans la durée.

A travers le don citoyen, l'organisation hybride reçoit, entre autres, une très grande richesse de compétences. Seulement, enfermée dans un mode de fonctionnement juridico-administratif, les managers ont bien du mal à les utiliser. Nous l'avons déjà illustré avec le cas des artisans qui se voient interdire tout exercice de leur métier bénévolement au sein des casernes, qu'ils soient

358 *Op. cit*., Norbert Alter, p. 224.
359 *Ibid*., p. 224.
360 *Ibid*., p. 225.
361 *Ibid*., p. 177.

volontaires ou salariés. D'autre part, la manière que l'organisation a de s'interroger sur la compétence de « ses » volontaires : peut-on avoir des sapeurs-pompiers volontaires aussi compétents que des sapeurs-pompiers salariés ?, illustre un biais de perception vis-à-vis d'eux, en les appréhendant comme vierges de compétences utiles à la distribution des secours et vis-à-vis du métier de sapeur-pompier qu'elle identifie plus comme relevant d'une technique pure, une doctrine à apprendre et à appliquer, que comme le bricolage permanent de réponses opérationnelles par la combinaison de compétences très diverses. La question pourrait-être reformulée à l'inverse : peut-on avoir des sapeurs-pompiers salariés aussi compétents que des sapeurs-pompiers volontaires qui exercent déjà tous un métier avant d'apprendre les doctrines et les techniques opérationnelles ? Face à la diversité des missions, il ne s'agit plus aujourd'hui de savoir si tel ou tel type d'acteur est ou peut être aussi compétent que tel autre. La performance des sapeurs-pompiers repose désormais davantage sur leur capacité à mieux utiliser cet immense portefeuille de compétences fourni par l'hybridisme. Les sapeurs-pompiers n'ont jamais autant eu besoin des uns et des autres pour co-construire les réponses opérationnelles. Ils doivent apprendre à faire corps différemment, en passant d'une organisation basée jusqu'à aujourd'hui principalement sur la solidarité mécanique où chacun est interchangeable, à une organisation basée sur la solidarité organique ou chacun se complète[362]. Le mythe du héros, avec comme modèle un super sapeur-pompier capable aussi bien de commander une intervention que de conduire l'engin, de savoir mettre en œuvre une pompe, d'intervenir en milieu périlleux ou subaquatique, que de connaître toutes ces techniques de secours à personnes, de secours routier … est révolu. Les sapeurs-pompiers ont un travail de deuil à réaliser par rapport à cette image galvaudée du héros. Ils doivent dépasser leurs craintes liées au changement et à la peur de perdre leur identité sociale prestigieuse. Le corps doit réinventer la manière de coopérer de ces membres. Notre étude nous a permis de mesurer combien les compétences des volontaires étaient importantes pour l'organisation et complémentaires à celles des salariés. Non seulement les sapeurs-pompiers volontaires peuvent être aussi compétents que les sapeurs-pompiers salariés mais selon les domaines, l'être davantage et vice versa. L'organisation doit donc apprendre à connaître, à reconnaître la diversité des compétences des acteurs et réinventer la manière de les utiliser pour renforcer son esprit de

362 Emile Durkheim défini la solidarité comme correspondant aux liens invisibles qui relient les individus entre eux et qui font que la société tient. Dans, *De la division du travail social*, PUF, 1983, Emile Durkheim fait ressortir deux formes de solidarité sociale. La solidarité mécanique qui est une forme de cohésion sociale fondée sur la similitude des éléments constitutifs de la société et la solidarité organique qui est une cohésion sociale fondée sur la différenciation des tâches et des individus qui les accomplissent.

corps. Aujourd'hui, l'organisation des sapeurs-pompiers sous-utilise, pour ne pas dire gaspille, le portefeuille de compétences exceptionnel qui lui est gracieusement offert.

Une coopération durable est possible

Contribuer à la reconnaissance mutuelle des différences, de la diversité des compétences des acteurs et à leur complémentarité constituerait très probablement une première étape pour une meilleure coopération entre volontaires et salariés, mais ne suffirait pas pour apaiser les tensions entre statuts. Notre étude a mis en évidence que les conflits entre salariés et volontaires étaient davantage dus à une défaillance de régulation sociale. Pour faire coopérer de manière durable salariés et volontaires et créer les conditions d'une meilleure harmonie au sein du corps, il est nécessaire de renégocier les règles du jeu dans le respect de la spécificité des statuts. L'organisation doit réussir à garantir à chaque groupe d'acteurs une existence durable et désirable dans leur engagement. Il est donc nécessaire de repenser la place des différents acteurs dans le processus de régulation. Au-delà de réapprendre à faire corps dans l'action opérationnelle, il faut réapprendre aux acteurs à faire corps dans le processus de décision et sur les réponses aux questions fondamentales pour l'avenir de la profession. Nos expérimentations ont montré qu'en rétablissant une régulation conjointe au sein des collectifs, la coopération entre volontaires et salariés s'améliore, que des accords sont possibles et que le climat devient plus serein. La coopération entre volontaires et salariés, au-delà d'être possible et durable, apparaît comme indispensable pour garantir le niveau actuel de qualité et d'équité dans la distribution des secours. Elle est reconnue aujourd'hui comme telle par la plus grande partie des acteurs de chaque groupe. Pour améliorer la coopération entre volontaires et salariés, il conviendrait d'amener les acteurs à porter un autre regard sur l'hybridisme et sur la valeur ajoutée de chaque groupe d'acteurs. Les salariés et les volontaires savent très bien coopérer pour la défense de leurs intérêts communs, autant qu'ils sont capables de se diviser pour accéder au prestige de la profession. Il convient donc d'accompagner les managers à cultiver ce nouvel esprit de corps hybride et il revient aux politiques de créer un cadre qui le permette.

L’hybridisme, problème et solution à la fois

Les conflits entre salariés et volontaires montrent l’énergie disponible et déployée par les acteurs pour faire tenir et faire évoluer l’ensemble de l’organisation. Sapeurs-pompiers salariés et sapeurs-pompiers volontaires sont bien les éléments indispensables d’un seul et même grand corps social. Ces deux ensembles qui peuvent apparaître de prime à bord comme incompatibles, sont en réalité solidement emboîtés et complètement interdépendants. Quand les deux sont en harmonie, comme c’est le cas en intervention, ils s’articulent presque naturellement pour réaliser des prouesses. En revanche, quand l’un de ces deux ensembles est en souffrance, ou en désaccord avec l’autre, c’est l’ensemble qui dysfonctionne. L’enclos bureaucratique dans lequel se trouve le corps des sapeurs-pompiers est devenu trop étroit, trop rigide et l’empêche de prendre un nouvel envol. Les questions fondamentales sur le choix du modèle des secours, sur le périmètre de la licence des sapeurs-pompiers, ont besoin d’être tranchés, pour que la profession puisse se construire un nouvel avenir et une nouvelle manière de faire corps. Les connaissances sur l’organisation hybride se développent petit à petit, les consciences évoluent. La profession des sapeurs-pompiers semble prête à se réinventer et elle a la ressource pour le faire. Elle n’attend que le feu vert, qu’on lui ouvre le droit de se transformer et qu’on lui en donne les moyens. Non seulement le corps des sapeurs-pompiers n’est pas malade, mais il est très robuste et on peut même dire en pleine forme au vu des prouesses qu’il réalise chaque minute pour secourir la population. L’hybridisme républicain, qui pose des questions politiques difficiles à trancher et d’importantes difficultés à la ligne managériale, offre dans le même temps une réponse aux risques de sécurité civile pour l’instant inégalée.

Perspectives pour la pérennisation de l’organisation hybride

Pour clore, au risque de reproduire ce que nous avons critiqué au début de la thèse, c’est-à-dire établir une liste de « y a qu’à, faut qu’on », nous tentons une synthèse des points sur lesquels il nous semble nécessaire d’intervenir simultanément pour tenter de pérenniser l’organisation hybride. En procédant à des préconisations nous dépassons la posture habituelle du sociologue classique et assumons pleinement notre facette d’acteur impliqué dans notre double rôle d’acteur-chercheur, telle que nous l’avons affirmé dès le début de nos travaux. Nous

considérons que les sciences sociales n'ont pas seulement pour vocation de décrire le monde, mais également de participer à son évolution. Pour reprendre Alain Caillé nous pensons que la science doit satisfaire à quatre impératifs : « Un *impératif empirique*, celui d'observer et de décrire la réalité ; un *impératif explicatif*, celui de mettre en œuvre autant que faire se peut, le principe de causalité, un *impératif compréhensif*, ou herméneutique, ou encore dialogique, qui enjoint de traduire les causes en raisons, en motif ou en sens ; et enfin un *impératif normatif*, celui de contribuer à une plus grande réflexivité éthique et normative … on voit mal à quoi pourrait bien servir une science sociale qui se refuse à nous éclairer sur les choix que nous devons effectuer »[363]. Nous pensons par ailleurs, qu'un seul et même individu peut « jouer » à la fois comme participant et comme chercheur, sans pour autant se laisser instrumentaliser de façon aveugle ou imposer de manière dogmatique ses points de vues. Nos préconisations ne doivent pas être entendues comme des voies uniques qui fonctionneront à coup sûre car elles émanent d'une démarche qui se veut scientifique, mais davantage comme des propositions, des voies que nous aimerions tester pour en vérifier les effets, comme le point de départ d'une nouvelle recherche, comme une nouvelle mise en mouvement de l'organisation propice à la fois à son évolution, sa critique et sa compréhension. L'ensemble qui compose l'hybridisme républicain étant finement tissé, nous mettons en garde les acteurs sur le fait que puiser dans la liste et tester telle ou telle préconisation séparément, s'avèrerait être insuffisant et risquerait même d'être contre-productif et une perte de temps et d'énergie. Notre proposition principale est de consolider nos résultats à travers la conduite d'une recherche-action au niveau national, impliquant un maximum de SDIS. Il nous semblerait intéressant au-delà des études sociologiques traditionnelles, fragmentées, de développer une logique de sociologie d'intervention globale, qui accompagne la mise en œuvre des changements nécessaires pour pérenniser l'hybridisme républicain, ou du moins co-construire une organisation qui soit aussi efficace (sinon plus) et équitable pour la distribution des secours. Au travers d'une telle recherche-action, sociologie d'intervention et sociologie traditionnelle ne s'opposent pas, elles se complètent. Pour qu'une telle démarche puisse devenir réalité, il serait déjà nécessaire que cette proposition arrive au niveau du pouvoir central, en particulier du Chef de l'Etat, du Président de la fédération nationale des sapeurs-pompiers et du pouvoir local auprès d'un nombre significatif de PCASDIS et qu'elle soit reconnue par ces derniers comme pertinente. L'ambition d'une telle démarche serait d'éclairer une réforme en profondeur du système de

363 Alain Caillé, *Engagement sociologique et démarche idéaliste-typique*, Sociologie du travail, 41, 1999, 317-327, p. 317.

sécurité civile, d'aller plus loin que les études traditionnelles déjà réalisées. Cette mission d'ampleur pourrait être conduite par un centre de recherche national sur la sécurité civile, associant la DGSC, l'ENSOSP et la FNSPF. Nous avons bien conscience que la conduite d'une telle démarche puisse paraître de par son ambition utopique. Pour autant, au vu de la complexité de leur environnement et des incertitudes auxquelles sont confrontés les SDIS, du désarrois de la ligne managériale pour y faire face et de l'absence de lignes de conduites politique claires, nous sommes amenés à penser que le contexte est propice aux innovations et à l'introduction des sciences sociales sous de nouvelles formes, pour que cette utopie devienne réalité. Aussi, le nombre limité de SDIS en France, le recours de plus en plus fréquent de ces derniers aux sociologues, l'existence du CERISC, et l'existence de l'ENSOSP, nous semble rendre un plus crédible la faisabilité d'un tel projet.

Au-delà de préconiser la consolidation de nos résultats au travers d'études similaires et coordonnées nationalement, nous nous sommes autorisés à formuler, sur la base des résultats de nos expérimentations, des préconisations qui nous semblent pouvoir contribuer à la pérennisation de l'hybridisme républicain. Nous n'avons pas l'exclusivité de toutes nos préconisations, certaines ayant déjà été formulées aux travers de rapports d'études précédent la nôtre. Nos préconisations s'organisent autour de pistes à entreprendre à quatre niveaux : l'Etat, le niveau stratégique et fonctionnel des SDIS et l'opérationnel.

<u>Au niveau de l'Etat</u> : besoin d'un cadre d'action national rénové

Pour assurer la pérennité de l'organisation hybride et permettre au SDIS de se recomposer en conséquence, plusieurs arbitrages nous semblent nécessaires au niveau national. Le premier consiste à confirmer le choix du modèle. C'est-à-dire d'accepter, de créer et de sacraliser un cadre propre à l'hybridisme républicain, ou dit autrement à le ré-institutionnaliser. Actuellement, l'Europe avec l'arrêt Matzak envoie un message contradictoire avec cette orientation et notre niveau national apparaît bien en difficulté pour contrecarrer cette dynamique de réformisme pervers qui tend à conduire toutes les organisations, y compris les institutions vers un mode de relations complètement marchand. L'absence d'une réforme profonde pour consolider, institutionnaliser l'hybridisme républicain, est souvent perçu par le terrain comme un manque de volonté, voire un abandon au profit du modèle marchand. Arbitrer en faveur de

l'hybridisme, c'est reconnaître le droit de s'engager librement au service des autres, reconnaître et accepter le don des volontaires et des salariés et de refuser des rapports sociaux qui seraient basés exclusivement sur une relation marchande. Reconnaître le droit de s'engager librement nécessite également de la part de l'Etat, de créer les conditions de cet engagement, c'est-à-dire d'agir sur le conflit de rôle : travail / famille / engagement et apporter une véritable souplesse de passage entre les mondes. C'est également prendre les mesures nécessaires pour éviter les dérives et le dévoiement du volontariat au détriment du salariat. Le choix de l'hybridisme est donc complètement interdépendant des choix de société. Au vu des enjeux pour les acteurs du secours et pour l'ensemble de la population, l'accompagnement de ces transformations doit selon nous se réaliser dans un processus le plus démocratique possible et ne peut être laissé aux seules mains de la technocratie, qui risque de se laisser tenter pour les solutions, de prime abord, les plus simples pour elle.

Dans le même temps, il conviendrait d'arbitrer ou de réguler les conflits de licences entre les acteurs du secours (Sapeurs-pompiers publics, militaires, privés … SAMU, Transporteurs Sanitaires …), de manière à ce que chacun puisse se concentrer sur ses missions et inscrire son action dans la durée, ce qui est une condition pour que les transformations organisationnelles qui en découlent aient le temps de se mettre en place. Dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale, il conviendrait également d'avancer sur la question des échelons pertinents de coordination pour les différentes activités des SDIS. En ce qui concerne la prise d'appel et la coordination des interventions et des moyens de secours, le niveau départemental nous semble être un échelon pertinent, car maîtrisable en termes de connaissances suffisamment fines d'analyse des risques, des partenaires locaux, des populations et des spécificités territoriales. Le travail partenarial et le développement de plateaux interservices départementaux (pompiers, gendarmerie, police, SAMU, gestions des routes …) nous semblent également ouvrir des perspectives intéressantes pour améliorer la coordination et la réactivité des moyens engagés. En ce qui concerne les activités de formation des non-officiers, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier la création d'écoles de formation interdépartementales, notamment pour les actions de formation qui nécessitent des plateau technique spécialisé, à l'instar de ce qui existe au niveau national pour les officiers, mais en conservant une part importante du développement des compétences en centres de secours. En termes de logistique, de coordination des équipes et moyens spécialisés, le niveau interdépartemental nous semble également ouvrir de nouvelles perspectives au travers de la mutualisation des moyens. Seulement ces choix

techniques doivent se co-construire avec les gens de métier (fonctionnel et opérationnel), avec le souci de la qualité du service souhaité et pas uniquement sur la base de réalisation d'économies d'échelle. Pour être en mesure de construire les réponses de secours adaptées aux enjeux d'aujourd'hui, les SDIS ont besoin d'un cadre d'action rénové.

Au niveau stratégique des SDIS : Un mode de gouvernance et des pratiques managériales à revoir

A l'instar de ce qui existe en opérationnel, les SDIS ont besoin de se doter dans leur organisation fonctionnelle de meilleurs moyens d'anticipation et d'accompagnement des changements, au travers de cellule de veille et de prospective. Il est à la fois nécessaire de renforcer la place des sapeurs-pompiers dans les politiques de développement local et de reconnecter le sommet stratégique et la technostructure aux réalités du métier par le développement de nouvelles formes de régulation. Il est indispensable de laisser une place plus grande aux détenteurs de l'art : les sapeurs-pompiers, pour adapter l'organisation aux impératifs du métier et non l'inverse. Le principe supérieur commun à l'ensemble des acteurs des SDIS : distribuer les secours, doit se traduire dans les actes et ne pas se limiter à une simple formule de vitrine. La spécificité de l'activité des sapeurs-pompiers et leur nécessaire réactivité en temps réel nécessite la mise en place d'organisations réactives, basées sur des unités autonomes coopérantes (les centres de secours / les services support) et coordonnées au niveau départemental (le sommet stratégique) pour agir dans le même sens. L'organisation bureaucratique hyper centralisée est devenue inadaptée aux enjeux et aux défis actuels des SDIS.

Pour accompagner les transformations qui s'imposent, il nous semble opportun de développer la recherche au sein de chaque SDIS, notamment en encourageant les praticiens à participer au développement de la connaissance nécessaire à l'anticipation et l'accompagnement du changement. Notamment en s'inscrivant dans le cadre de la recherche-action nationale que nous appelons de nos vœux. Mais au-delà de la recherche, il est nécessaire que les SDIS se dotent des moyens d'accompagner les managers au quotidien dans le pilotage des centres de secours et la conduite des changements, à travers des missions d'accompagnement managérial de haut niveau. L'ENSOSP à un rôle de soutien important à apporter dans ce domaine, notamment en

renforçant les enseignements en sciences sociales dans leur différents cursus de formation et en développant des modules spécifiques.

Que ce soit pour entretenir les envies d'engagement ou les bonnes relations avec la population, il nous semble aussi indispensable que les SDIS rendent leur organisation plus lisible auprès des citoyens. Il conviendrait pour cela de développer des actions de médiation et d'éducation des populations à notre système de sécurité civile, à la prévention des risques et aux recours raisonnés aux moyens de secours. Pour cela les SDIS gagneraient sans doute, à renforcer leur coopération avec l'Etat dans la mise en œuvre du SNU.

Au niveau fonctionnel des SDIS : un processus de recrutement, d'accueil et de formation à redimensionner

Pour faire partir leurs engins de secours, les SDIS doivent recruter, accueillir et former de nombreux arrivants. Ces activités sont stratégiques et conséquentes alors que l'on observe que le système en place est à la peine. Un agent responsable du développement du volontariat pour tout un SDIS, comme cela est souvent le cas, ne suffit pas. Il faut développer au sein de chaque département des équipes « spécialisées » pour accompagner les centres dans leurs démarches de projet de centre et de recrutement ciblé. Le profil des membres de ces équipes est celui d'agents de développement local, détenteurs d'une formation universitaire ou équivalente dans le domaine. Ce type de formation pourrait être mise en place au sein de l'ENSOSP, notamment pour accompagner les personnels en poste. Il y a également urgence à dimensionner le processus de formation des non-officiers aux nouveaux besoins. Il est nécessaire de pouvoir former qualitativement et rapidement les nouveaux sapeurs-pompiers, avec des propositions de formation aussi diverses et variées que les profils des personnes recrutées et qui prennent en compte leurs contraintes avérées. Pour cela, comme évoqué juste avant, nous proposons que l'activité de formation puisse être organisée à un échelon interdépartemental.

Au niveau des casernes : repenser le vivre ensemble

Au vu des violences qui existent encore au sein de nombreuses unités entre sapeurs-pompiers, et en particulier entre volontaires et salariés, il est urgent de combattre toute forme de violence

au sein de l'organisation. Les relations interpersonnelles, avec l'impossibilité de concilier les différents de temps de vie, sont les motifs les plus importants de défection des sapeurs-pompiers volontaires et de mal-être au travail pour les salariés. L'organisation doit investir ce champ de la lutte contre les violences dans les organisations. Au-delà des souffrances psychologiques qu'elles entraînent et dont les préjudices causés n'ont pas de prix, chaque défection est une perte de compétences et vient impacter le processus de recrutement et de formation qui est déjà en difficulté. Afin d'amoindrir les excès de la régulation autonome, le rôle de chef de centre doit rester un rôle de proximité, avec une présence accrue sur le terrain. Au-delà des enjeux liés à la violence, sa connexion avec le terrain, les problématiques opérationnelles et péri-opérationnelles, en fait un acteur clé pour la conduite du changement dans les organisations, sur lesquels la cellule prospective et développement pourrait s'appuyer.

Nous avons constaté que l'évolution de l'organisation dans son ensemble et celle des pratiques managériales ont contribué à réduire le temps d'action passé en commun et à un affaiblissement de l'esprit de corps. Il nous semble donc important, autant que cela soit possible, de renforcer les espaces où les acteurs se côtoient et apprennent à se connaître et se reconnaître (en termes d'intérêts réciproques), mais surtout à repenser la qualité de ces moments. Cela passe par une nouvelle répartition du temps d'activité des acteurs de chaque groupe. Le salariat n'est pas toujours utilisé là où il a une réelle plus-value. En libérant des heures de garde salariées où le volontariat est en mesure de répondre à la sollicitation opérationnelle, cela permettrait de réutiliser ce temps où il fait défaut. Ce temps pourrait-être réinvesti notamment pour répondre aux besoins de formation non satisfaits des sapeurs-pompiers salariés, ou d'encadrement de formation des volontaires.

L'amélioration des relations volontaires / salariés passe également par une renégociation de la répartition des rôles de chacun et par la reconnaissance de l'identité des sapeurs-pompiers salariés au travail, notamment en clarifiant leur apport à l'organisation hybride et au développement du volontariat. Il est donc nécessaire de développer les espaces réflexifs et de régulations qui le permettent et, notamment, de créer des instances de négociation directe entre volontaires et salariés, sur leurs points de désaccords.

Au niveau opérationnel : passer de la polyvalence à la plurivalence

Au vu de l'impossibilité pour chaque sapeur-pompier d'être performant dans tous les domaines d'intervention, il est indispensable de passer de la logique de polyvalence actuelle à une logique de plurivalence. C'est-à-dire d'attendre de chaque sapeur-pompier deux à trois domaines d'expertise maximum. Cette spécialisation des rôles n'est pas proposée en vue d'améliorer une production, même si elle contribuera de fait à faire que chaque rôle soit mieux maitrisé, mais afin de rendre tenable et accessible le niveau de compétence de chaque rôle au potentiel des acteurs. Plusieurs manières de penser cette plurivalence sont possibles. Il peut être envisagé soit de cliver les domaines entre eux et de créer de nouvelles professions, soit de conserver un tronc commun à tous les sapeurs-pompiers et de spécialiser uniquement certaines fonctions comme celle de chef d'agrès. Dans le premier cas, le SAP pourrait devenir une profession à part entière et tendre vers la para-médicalisation à l'américaine et le métier de sapeur-pompier se limiter à l'incendie, au SR et l'OD. Dans ce schéma, on peut imaginer que les spécialités telles que les secours subaquatiques, en montagne et milieu périlleux, ainsi que le risque chimique relève de missions exclusives et soient organisées et gérées par un échelon supra départemental. Dans le deuxième cas, il s'agit de conserver une licence large aux sapeurs-pompiers pour les rôles d'équipiers et de spécialiser uniquement les fonctions de chef d'agrès. C'est une autre manière d'alléger la charge qui pèse sur chaque sapeur-pompier. C'est la voie ouverte par la dernière réforme de la filière avec des sergents qui assurent le rôle de chef d'agrès SAP et DIV et des adjudants qui assurent le rôle de chef d'agrès INC et SR. Nous n'avons pas exploré toutes les options possibles, c'est pourquoi ce passage de la polyvalence à la plurivalence doit être lui aussi co-construit avec les détenteurs de l'art, car il relève complètement du cœur de métier.

Face à l'obsolescence prévisible de l'organisation actuelle, le pouvoir politique et le sommet stratégique se retrouvent à devoir faire des choix difficiles aux issues incertaines, notamment dans le climat de tension social actuel. Alors que le corps des sapeurs-pompiers semble avoir amorcé une nouvelle transformation, l'institution, contrairement à ce qu'elle affirme dans ses discours, peine à lui laisser le champ libre et à lui offrir un cadre rénové pour pérenniser l'hybridisme républicain. Conduire une transformation sociale à l'échelle du territoire national sous forme de recherche-action peut apparaître trop ambitieux, utopique, mais cela nous semble être une belle perspective à explorer, qui laisse de la place aux détenteurs de l'art et qui est à la

hauteur des enjeux de sécurité civile. Par ailleurs, nous pensons que la recherche impliquée ouvre de nouvelles perspectives pour accompagner les transformation à l'œuvre et contribuer aux transformations des pratiques de management actuelles vers des pratiques de management tenable, plus conformes aux idéaux démocratiques de la société actuelle.

Postface : Retour d'un apprenti sociologue sur dix années de travaux réflexifs

« Une théorie sert d'abord à mettre de l'ordre dans nos connaissances et nos hypothèses : à permettre d'en esquisser un tableau ordonné et cohérent, à préciser le sens des concepts que nous employons et des propositions dans lesquelles ils entrent, à lier ces propositions entre elles pour construire un ensemble. Mais si elle est clairement définie, elle révèle aussi où sont les contradictions ou du moins les incohérences dans l'amas de nos connaissances, constituées par empilement ou par aller et retour. Elle oblige donc à élaborer à nouveau les problématiques et indique de nouvelles voies, de nouvelles interrogations et de recherches »[364].

Cette citation de Jean Daniel Reynaud illustre le cheminement intellectuel qui a été le mien tout au long de mon parcours de master et de thèse. J'ai consacré mes dix dernières années à décrire et à comprendre le modèle original de l'organisation hybride des sapeurs-pompiers et à essayer de le rendre visible. J'ai cherché à vérifier mes hypothèses sur la pertinence de l'hybridisme républicain pour le système de sécurité civile et sur les conditions de sa pérennité. Mon travail a permis, je pense, de mettre en lumière la rudesse et la force des rapports sociaux entre les volontaires et les salariés, l'hyper-complexité de l'organisation hybride ainsi que les enjeux de sa pérennisation pour la société. Ma théorie est que l'organisation hybride est une alternative viable au système capitaliste pour la production d'un service public et qu'elle ouvre des perspectives pour la société dans son ensemble ; que ces perspectives sont plus en adéquation aux aspirations sociales et quelles sont tenables, contrairement au système capitaliste qui divise et épuise les personnes qu'il met à contribution de sa production. Seulement, malgré sa pertinence, son efficacité et les perspectives concrètes pour la rendre pérenne et encore plus performante, elle reste dépendante d'un choix politique qui reste à faire. L'hybridisme républicain, récent, souffre de son hyper-complexité managériale, de son invisibilité et de l'invisibilité des enjeux de sa pérennisation. Il est en concurrence avec le système capitaliste, éprouvé tout au long du XX^{ème} siècle, connu de tous, d'abord plus simple à manager et bien installé sur la planète. Ce qui se joue en coulisse actuellement, c'est la privatisation insidieuse d'un bien commun co-construit empiriquement sur le modèle du don citoyen, avec le

364 Jean-Daniel Reynaud, *Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe*, dans la théorie de la régulation sociale, coordonné par G de Tersac, La Découverte, 2003, p. 399.

déplacement d'objectifs d'intérêt général vers des objectifs d'intérêt particulier, de profit financier, construit sur le modèle marchand. Même si au travers de nos travaux nous avons pu observer un ralentissement depuis la crise financière de 2009 du phénomène de réformisme pervers décrit par Padioleau, celui-ci continue d'opérer, notamment pour la partie rentable de l'activité (privatisation de la défense des tunnels / guerre du SAP entre structures privées et publiques …). Cette transformation est en train de se produire dans l'ignorance la plus totale de la société, alors qu'elle impacte tous les citoyens sans exception et en particulier les plus démunis qui ne pourront s'acheter un service privé de secours convenable. Derrière le choix ou l'abandon de l'hybridisme républicain, il y a le choix de la société future : une société du don et de la solidarité, ou une société individuelle de compétition, entièrement marchande avec des relations sociales aseptisées par le contrat.

Au-delà des questions propres à l'organisation hybride des sapeurs-pompiers, ma réflexion a également largement porté sur la posture du sociologue impliqué. En poussant l'implication à son maximum, j'ai esquissé les contours de ce que j'ai appelé une sociologie incarnée en faisant du chercheur un capteur essentiel et légitime des informations recueillies et seul capable d'accéder aux recoins de l'organisation. Mon travail a consisté à démontrer que la position d'acteur-chercheur (ici manager-chercheur), décriée par les disciples de la sociologie dite académique, est pertinente et qu'elle permet d'accéder à des postes d'observation singulier, que ce soit en parcourant l'ensemble des espaces de l'organisation étudiée ou en ayant accès aux affects des acteurs. Si « la fécondité de l'usage de l'observation dépend en effet d'abord de l'aptitude du chercheur à entretenir une distance critique à l'égard de ses propres jugements et sentiments … elle dépend également de son aptitude à comprendre en finesse l'univers symbolique des catégories de personnes étudiées : ceci suppose une sensibilité qui ne peut souvent être acquise sans une familiarité prolongée avec cet univers symbolique. C'est pourquoi une bonne partie des meilleures monographies reposant sur un travail de terrain sont le fait de sociologues ayant entretenu avec leur sujet une relation durable et antérieure à la recherche »[365]. Pour cela, même si je n'ai sans doute fait qu'une partie du chemin, j'ai le sentiment d'avoir fait un gros travail sur moi, sur mes représentations, mes croyances, sur la manière de regarder l'organisation pour passer d'une posture de praticien réflexif à celle de praticien sociologue ; c'est-à-dire à renforcer mes connaissances académiques pour apprendre à m'émanciper de mon

365 Jean-Michel Chapoulie, *In* Howard S. Becker, *Outsider*, préface p. 19.

milieu professionnel et de mes origines sociales et apprendre à extraire au mieux mes connaissances incarnées pour les rendre accessibles au monde de la recherche.

Ces dix années ont renforcé mes connaissances en sociologie du travail, des institutions, des professions et des organisations. Mes lectures, la participation aux séminaires d'équipe, mes communications et publications, ainsi que l'apprentissage des méthodes ethnographiques, m'ont permis de mûrir ma posture managériale initiale, de la faire évoluer et d'apprivoiser celle de manager-chercheur. J'ai fait l'expérience que posture sociologique et posture managériale ne s'opposent pas forcément. En critiquant la pratique managériale, l'approche sociologique l'éclaire et contribue à son évolution. Fort de sa critique sociologique, le management voit s'ouvrir des voies nouvelles vers un management tenable. Le management est un outil et n'est donc pas en soi un problème. Ce qui pose problème ce sont certains usages qui en sont faits, les maladresses d'utilisation et surtout certaines finalités pour lesquelles il est parfois employé. Il en va de tous les outils, comme le marteau qui est conçu pour enfoncer des clous et qui utilisé maladroitement peu amener l'utilisateur à blesser en se tapant sur les doigts ou en tapant sur ceux des autres, ou encore peut être utilisé à des fins détournées et se transformer en arme pour assassiner une personne. Sans dire que tous les managers doivent adopter une posture de manager-chercheur, il convient me semble-t-il, à minima, de les sensibiliser aux effets pervers du management. En ce qui me concerne, j'ai trouvé une vraie richesse et une certaine efficacité à mêler recherche et action pour le pilotage de projet de transformation sociale. La démarche de recherche-action, même si elle vient du milieu universitaire, peut autant être vue comme une manière particulière de manager des collectifs que comme une manière de produire de la connaissance. Pour ce que j'en ai vu et pratiqué, les outils et les postures de la sociologie d'intervention sont des manières de faire et d'être qui sont pleinement adaptées à la conduite des changements dans les organisations. Je pense qu'il y a un enjeu à réconcilier management, politique et sociologie pour rendre les organisations plus humaines. La formation des cadres et en particulier des officiers de sapeurs-pompiers ne peut plus faire l'impasse sur les enseignements en sciences sociales et la critique des pratiques managériales.

A travers cette thèse, j'ai voulu apporter ma contribution à la profession, à la construction de son avenir, ainsi qu'à éclairer ce qui se joue actuellement pour la sécurité des populations et la société dans son ensemble. Même si ma thèse ne sera très probablement lue que par une poignée

de gens et si j'ai le plus souvent le sentiment de me battre contre des moulins lorsque j'alerte sur les enjeux de la pérennisation de l'hybridisme républicain, je pense avoir atteint mon objectif sur un point, celui de mettre à disposition de nouveaux éléments de réponse aux questions que se pose la profession depuis la fin des années 1990 : l'organisation hybride des pompiers français est-elle pérenne ? Face à une montée de l'individualisme, est-il toujours possible de motiver des citoyens à s'engager en tant que sapeurs-pompiers volontaires ? Face à une exigence croissante des citoyens et au développement de la technicité, est-il possible d'avoir des sapeurs-pompiers volontaires aussi compétents que des sapeurs-pompiers salariés ? Peut-on faire coopérer de manière durable des volontaires et des salariés au sein de la même entité ? Un modèle tout salarié (public ou privé), à l'instar de ce que qui a été choisi en 1996 pour l'armée française, ne serait-il pas plus performant ou efficient pour porter secours à la population ? Le sapeur-pompier volontaire est-il un citoyen engagé ou un travailleur précaire ? Les contrats d'engagement des sapeurs-pompiers volontaires ne devraient-il pas être requalifiés en contrat de travail ? Au-delà des analyses que j'ai pu produire, je suis impatient de voir l'accueil que mon travail recevra de la part de mes pairs sapeurs-pompiers et du regard critique dont il fera peut-être l'objet de la part des sociologues confirmés. J'attends impatiemment ces critiques, car j'espère qu'elles permettront de révéler ce que je n'ai pas su extraire de mon expérience-enquête et dépasser le niveau de mon analyse.

Voilà c'est fini. Ce fut une belle expérience, très riche personnellement. Ce travail m'a éprouvé et coûté bien plus que tous mes investissements professionnels précédents, en temps, en sacrifice familial, en épuisement. J'espère, comme je le pense, qu'il aura servi les collectifs que j'ai eu à manager, en leur permettant de regarder différemment l'organisation dans laquelle ils agissent et en leur ayant permis de prendre une part, somme toute modeste, au destin de leur projet de centre. Lors de mes interventions à l'ENSOSP auprès des élèves lieutenant de 1ère classe, j'ai pu observer qu'une bonne partie d'entre eux ont été réceptifs à cette nouvelle manière de regarder l'organisation des sapeurs-pompiers. Ils ont pour la plupart pleinement conscience de leur responsabilité de manager et de la complexité de la tâche qui les attend en tant qu'officier de sapeur-pompier pour accompagner le changement perpétuel et toujours incertain de l'organisation. Bien qu'ils soient passionnés, j'ai perçu que les défis qu'ils ont à relever les inquiètent et qu'ils attendent beaucoup de leur institution pour les accompagner dans leur tâche. J'espère que j'aurai donné l'envie à quelques-uns d'entre eux de transformer leur

expérience en « expérience-enquête ». C'est à eux que revient l'écriture de la suite de l'histoire. Grâce à eux, ce travail n'aura peut-être pas servi qu'à moi.

Bibliographie

- Madeleine **Akrich**, Michel **Callon**, Bruno **Latour**, *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Presse des Mines, 2006.
- Norbert **Alter**, Christian **Dubonnet**, *Le manager et le Sociologue*, L'Harmattan, 1994.
- Norbert **Alter**, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.
- Norbert **Alter**, *La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010.
- Norbert **Alter**, *« travail et déni du don »*, revue du MAUSS 1/2010 (n°35), p. 175-194 URL : www.cairn.info/revue-du-mauss-2010-1-page-175.htm. DOI : 10.3917/rdm.035.0175.
- Henri **Amblard**, Philippe **Bernoux**, Gille **Herreros**, Yves-Frédéric **Livian,** *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 2005.
- Anne-Marie **Arborio**, Pierre **Fournier**, *L'enquête et ses méthodes*, *L'observation directe*, Armand Colin, 2005
- Nicole **Aubert**, Vincent **De Gaulejac**, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991.
- W. Ross **Ashby**, *Requisite variety and its implication for the control of complex systems*. Cybernetica, 1 : 2, 1958, p. 83-99.
- Alain **Bailloux**, *Le jargon du sapeur-pompier*, Edilivre, 2015.
- Stéphane **Beaud**, Florence **Weber**, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, collection grands repères, 2003, 2010.
- Ulrich **Beck**, *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, 2008.
- Howard S. **Becker**, *Outsiders*, Métaillé, 1985.
- Howard S. **Becker**, *Ecrire les sciences sociales*, Economica, 2004.
- **France Bénévolat**, *L'évolution de l'engagement bénévole associatif, en France, de 2010 à 2016*, Enquêtes quantitatives effectuées à partir de sondage de l'IFOP, 2016.
- Philippe **Bernoux**, *La sociologie des organisations*, Editions du seuil, 1985.

- Philippe **Bernoux**, *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Octares, 2015.
- Luc **Boltanski**, Eve **Chiapello**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- Luc **Boltanski**, Laurent **Thévenot**, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- Dominique **Bouiller**, Stéphane **Chevrier**, *Les sapeurs-pompiers, des soldats du feu aux techniciens du risque*, PUF, 2000.
- Kenneth **Boulding**, *conflict and defense, A Général Théorie*, Harper and Row, New York, 1962.
- Pierre **Bourdieu**, *Pour un savoir engagé, Contre-feux 2*, Editions raison d'agir, diffusé par le Seuil, 2001.
- Pierre **Bourdieu**, Jean-Claude **Chamboredon**, Jean-Claude **Passeron**, *Le métier de sociologue*, Mouton de Gruyeter, 2005.
- Mathilde **Bourrier**, *« embarquement »*, socio-anthropologie [en ligne], 27 | 2013, mis en ligne le 06 août 2015, consulté le 12 juin 2020. URL : http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/1412 ; DOI : https : //doi.org/10.4000/socio-anthropologie.1412
- Valérie **Brunel**, *Les managers de l'âme, le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 2008.
- Marina **Burakova** *et al*. *Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France*, Psychol.fr. (2014), http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2013.12.002
- Alain **Caillé**, *Engagement sociologique et démarche idéaliste-typique*, Sociologie du travail (1999) 41, 317-327.
- Alain **Caillé**, Jean-Edouard **Grésy**, *La révolution du don, le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Editions du Seuil, 2014.
- Michel **Callon**, *Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement,* Sociologie du travail, 41, 1999, 65-78.

- Stéphane **Chevrier**, Jean-Yves **Dartiguenave**, *Etude sur l'avenir du volontariat chez les sapeurs-pompiers,* Mana Lares, 2009.
- Yves **Clot**, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris, 2010.
- Yves **Clot**, Michel **Gollac**, *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Collin, 2014.
- Philippe **Corcuff**, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995.
- Lewis A. **Coser**, *notice sur le conflit social dans l'international Encyclopédia of the Social Sciences*, 1968.
- Alain **Coulon**, *L'ethnométhodologie*, PUF, 1987.
- Cours des comptes, *Les services départementaux d'incendie et de secours*, rapport public thématique, novembre 2011.
- Michel **Crozier**, *A quoi sert la sociologie des organisations ?*, Seli Arslan, 2000.
- Michel **Crozier**, Erhard **Friedberg**, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, 1977.
- Denys **Cuche**, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, 2001.
- Boris **Cyrulnick**, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, 1999.
- Boris **Cyrulnick**, *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, 2004.
- Ralph **Dahrendorf**, *Classe et conflit de classe dans la société industrielle*, Mouton, 1972.
- Patrick **Dalmaz**, *Histoire des sapeurs-pompiers Français*, PUF, 1998.
- Ministère de l'intérieur, **DDSC**, *Plan d'action relatif à la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires pendant leur temps de travail*, 2006.
- Joan **Deville**, *Sapeur-pompier de France, 1000 ans d'histoire*, Edition de Lodi, 2002.
- Joan **Deville**, *Les pompiers du Mondes*, Edition de Lodi, 2003.
- Ministère de l'intérieur, **DGSCGC**, *Plan d'action 2019-2021 pour les sapeurs-pompiers volontaires, les mesures, consolider le modèle altruiste, diversifier le recrutement*, 2018.

- Claude **Dubar**, Pierre **Tripier**, Valérie **Boussard**, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2015.
- M **Douglas**, A.**Wildavsky**, *Risk and Culture. An Essay on the selection of Technicological and Environmental Dangers*, University of California Press, 1984.
- Marie-Anne **Dujarier**, *Le travail du consommateur*, La Découverte, 2014.
- Marie-Anne **Dujarier**, *Le management désincarné*, La Découverte, 2015.
- Emile **Durkeim**, *De la division du travail social*, PUF, 1983.
- Emile **Durkeim**, *Les règles de la méthode sociologique*, Flamarion, 2010.
- Vincent **Dye**, *La sécurité civile en France*, Que sais-je ?, PUF, 1995.
- Norbert **Elias**, *Engagement et distanciation*, Fayard 1983.
- Isabelle **Ferreras**, *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012.
- Luc **Ferry**, *Rapport de la commission ambition volontariat, mise en place par Madame Alliot Marie, ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales*, 2009.
- Jean-Paul **Fournier**, *Rapport de mission, état des lieux et réflexion prospective sur l'avenir du volontariat*, confié par Monsieur Nicolas Sarkozy, ministre de l'intéreur, de la sécurité et des libertés locales, 2003.
- Isabelle **Francfort**, Florence **Osty**, Renaud **Sainsaulieu**, Marc **Uhalde**, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée Brower, 1995.
- Erhard **Friedberg**, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, 1993.
- Georges **Friedman**, *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, Edition de l'université de Bruxelles, 1956.
- Harold **Garfinkel**, *Recherche en ethnométhodologie*, PUF, 2007.
- Vincent **de Gaulejac**, Fabienne **Hanique**, Pierre **Roche**, *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques,* Erès, 2012.
- Vincent **de Gaulejac**, Fabienne **Hanique**, *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, Editions du Seuil, 2015.

- Lieutenant-colonel Marc **Genoves**, *Je suis SPV*, Papyrus, 2006.
- George **Ginesta**, Bernard **Derosier**, Thierry **Mariani**, députés, *Financement des SDIS*, Mission d'Evaluation et de Contrôle, juillet 2009.
- Jacques T. **Godbout**, *L'esprit du don*, La Découverte, 1992.
- Evring **Goffman**, *La mise en scène de la vie quotidienne, la présentation de soi*, Les éditions de Minuit, 1973.
- Véronique **Haberey-Knuessi**, *Le chercheur en sciences humaines et son objet : entre distanciation et implication*, dans La recherche en sciences humaines et sociales et les enjeux de sociétés, dirigé par Patrick Obertelli et Richard Wittorski, Champ social édition, 2019.
- Gilles **Herreros**, *Pour une sociologie d'intervention*, Erès, 2009.
- Gilles **Herreros**, *La violence ordinaire dans les organisations*, Erès, 2012.
- Evrett C. **Hugues**, *Le regard sociologique*, Ecole des hautes études en sciences sociales, 1996.
- La note de l'**IFRASEC**, *Le principe de gratuité des secours en question*, février 2014.
- La note de l'**IFRASEC**, *L'engagement citoyen dans la sécurité civile : réalité et perspectives*, septembre, 2015.
- Jacques **Ion**, *La fin des militants ?*, Les éditions de l'atelier / Editions ouvrière, Paris, 1997.
- J. **Ion**, S. **Franguiadakis**, P. **Viot**, *Militer aujourd'hui*, Autrement, 2005.
- Sébastien **Jakubowski**, *La professionnalisation de l'armée Française*, L'Harmattan, 2007.
- Jean-Louis **Laville**, Renaud **Sainsaulieu**, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brower, 1997.
- Jean-Louis **Laville**, Renaud **Sainsaulieu**, *L'association*, Arthème Pluriel, 2013.
- Léon **Lemercier**, *« le volontariat », reflet et perspectives de la vie économique,* 2004/3 (Tome XLIII)
- Cyril **Lemieux**, *La sociologie pragmatique*, La Découverte, 2018.

- Michel **Liu**, *Fondement et pratique de la recherche action*, L'Harmattan, 1997.
- Michel **Liu**, *Technologie, organisation du travail et comportement des salariés*, Revue de sociologie Française, 1981.
- Maréchal **Lyautey**, *Le rôle social de l'officier*, Bartillat, 2009.
- Michel **Marlot**, *Itinérance d'un officier de sapeurs-pompiers « Ma grand-mère, le sociologue et le charcutier-peintre »,* Les Editions des pompiers de France, 2013.
- Marcel **Mauss**, *Essai sur le don*, PUF, 2007.
- Elton **Mayo** : *The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933 et Fritz J. Roethlisberger et William J. Dickson, Management and the Worker : An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*, 1939.
- Frédéric **Micheau**, directeur adjoint du département opinion et stratégie d'entreprise de l'institut français d'opinion publique (IFOP), Sapeur-pompier de France, n° 1 044, avril 2012.
- Henry **Mintzberg**, *Structure et dynamique des organisations*, Groupe Eyrolles, 1982.
- Christian **Morel**, *La grève Froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octares, 1998.
- Christian **Morel**, *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2020.
- Edgard **Morin**, *Pour sortir du XXème siècle*, Editions du Seuil, 1981.
- Edgard **Morin**, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, 2005
- Edgard **Morin**, *La voie, pour l'avenir de l'humanité*, Fayard, 2011.
- Jean Gustave **Padioleau**, *Le réformisme pervers : Le cas des sapeurs-pompiers*, PUF, 2002 (a).
- Jean Gustave **Padioleau**, *La fin des sapeurs-pompiers républicains ?*, L'Harmattan, 2002 (b).
- Lieutenant-colonel Gustave **Paulin**, *Manuel complet du sapeur-pompier ou théorie sur l'extinction des incendies,* Manuels Roret, Nouvelle Edition, 1850.

- Jean **Peneff**, *L'hôpital en urgence, Etude par observation participante*, Métaillé, collection « Leçon de choses », 1992.
- Jean **Peneff**, *Les grandes tendances de l'usage des biographies dans la sociologie française*, Politix, n° 27 [25-31], 1994.
- Nadia **Peoc'h**, *Le MAPP, un modèle opératoire de compréhension d'une pratique d'accompagnement de l'étudiant en soins infirmier*, RSI, 2008.
- Roland **Pfefferkorn**, *Des femmes chez les sapeurs-pompiers*, Cahier du genre 1/2006 (n° 40).
- Dominique **Picard** et Edmond **Marc**, *Les conflits relationnels*, Que sais-je ?, Presse Universitaires de France, 2012.
- Romain **Pudal**, *Ni professionnel, ni bénévole : être pompier volontaire aujourd'hui*, Socio-logos, Revue en ligne de l'association française de sociologie [en ligne] 2010, mis en ligne le 04 juin 2010. Consulté le 01 octobre 2010, URL : http://socio-logos.revues.org/2465.
- Romain **Pudal**, *« Du pioupiou » au « vieux sarce » ou comment être ethnographe d'une socialisation chez les pompiers*, Politix, 2011/1 n°93, p.167-194. DOI : 10.3917/pox.093.0167.
- Romain **Pudal**, *Retour de flammes, les pompiers des héros fatigués*, La découverte, 2016.
- Christophe **Reniaud**, *le management tenable : approche conceptuelle*, http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Management/Fiches-pratiques/Management-et-commandement/Le-management-tenable-approche-conceptuelle/(print)/1.
- Jean Noël **Retière**, *Du dévouement à la compétence*, *in* Genèse, 16, 1994, Territoires urbains contestés, p. 94-113 ; doi : 10.3406/genes ; 1994. 1249, http://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1994_num_16_1_1249.
- Jean-Daniel **Reynaud**, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1997.
- Jean-Daniel **Reynaud**, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès « Travail », 1999.

- Jean-Daniel **Reynaud**, *Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe*, dans la théorie de la régulation sociale, Coordonné par G. de Tersac, La Découverte, 2003.
- Marc **Riedel**, Christophe **Reniaud**, *Sécurité civile : enjeux et problématiques de recherche et d'organisation, in La recherche en SHS et les enjeux de société*, sous la direction de Obertelli, P. Wittorski, R., Champ social Edition, 2019.
- Marc **Riedel**, Christophe **Reniaud**, *Crise du volontariat ou crise du programme institutionnel ? Les sapeurs-pompiers au défi de la complexité et de la régulation sociale de leur organisation, in Les logiques de transformation des armées,* sous la direction de Sébastien Jakubowski, Emmanuel Cardona-Gill, Les presses universitaires du Septentrion, 2020.
- Marc **Riedel**, Christophe **Reniaud**, Marina **Burakova**, Carine **Bianvet**, Pierre **Bourgeoisat**, *La complexité culturelle et managériale des Sdis : fiabilité et vulnérabilité du modèle de sécurité civile français*, La note de l'IFRASEC, Paris, France: Institut Français de Sécurité Civile. Consulté à l'adresse http://www.ifrasec.org/wp-content/uploads/2015/05/Note_ComplexiteManageriale.pdf, 2015, p. 1-10.
- K. H. **Roberts**, *Managing high reliabilibty organisations*, California Management Review, 32 (4), 1990, p.101-114.
- Janine **Rogalski,** *Analyse cognitive d'une méthode de raisonnement tactique et de son enseignement des professionnels,* Le travail humain, 1987.
- Janine **Rogalski**, *La gestion des crises*, In P. Falzon, Ergonomie, Presses Universitaires de France, 2004.
- Martine **Roques**, Jean Michel **Passerault**, *Conflit de rôle et engagement volontaire : le cas des sapeurs-pompiers*, Gestion et Management Public, 2014/3 (Volume 3/n°1), p.3 à 16.
- Renaud **Sainsaulieu**, *L'identité au travail*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 2019.
- Colonel Jean François **Schmauch**, *De la rentabilité directe et indirecte des SDIS*, Sapeur-pompier de France, n° 1067, mai 2014.

- Dominique **Schnapper,** *« L'expérience-enquête au conseil constitutionnel »*, sociologie [en ligne], N°3, Vol. 2 – 2011, mis en ligne le 06 janvier 2012, consulté le 20 mars 2016.
- Donald. A. **Schön**, *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les Éditions Logiques, 1994.
- Herbert A. **Simon**, *Models of man. Social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New-York, Wiley, 1957.
- Maud **Simonet**, *Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif*, Connaissance de l'emploi, n°45, août 2007.
- Maud **Simonet**, *Le travail bénévole, Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, 2010.
- Jeanne **Teboul**, *Corps combattant, la production du soldat*, Editions de la maison des sciences de l'homme, 2017.
- Frederick Winslow **Taylor**, *The Principles of Scientific Management*, 1911
- Catherine **Troendlé**, Fabien **Matras**, Olivier **Richefou**, Eric **Faure**, Pierre **Brajeux**, *Rapport de la mission volontariat*, à l'attention de Gérard Collomb, ministre de l'intérieur, 2018.
- Max **Webe**r, *Economie et société*, trad., Plon, 1971 [1922].
- K **Weick**, K. M. **Stucliffe**, D. **Obstfeld**, *Organizing for hight reliability : process of collective mindfulness*, in R. I. Sutton, B. M. Staw, Research in organizational behavior, Vol. 21. US : Elsevier Science / JAI Press, 1999
- Philippe **Zarifian**, *Travail et communication, Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, 1996.
- Philippe **Zawiedja** et Franck **Garnieri**, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, 2014.

Glossaire

Agrès : l'agrès désigne un véhicule d'intervention de sapeur-pompier. Il comprend un équipage et un matériel type. De manière générale, le terme désigne un matériel.

Amicale : dans chaque centre de secours on trouve une amicale, c'est-à-dire une association loi 1901 à vocation sociale. A l'origine créée pour assurer une protection sociale des sapeurs-pompiers, elles organisent également des activités diverses pour renforcer le lien social entre les sapeurs-pompiers du centre, mais également entre les sapeurs-pompiers et la population.

ANTARES : Adaptation Nationale des Transmissions Aux Risques Et aux Secours. Il s'agit d'un nouveau système de communication numérique qui ouvre de nouvelles perspectives pour les pratiques opérationnelles chez les sapeurs-pompiers.

ARI : Appareil Respiratoire Isolant. Il s'agit d'un équipement utilisé pour respirer en milieu toxique, notamment dans les fumées des incendies.

Backdraft : explosion de fumée. C'est un phénomène qui peut se produire lorsque qu'un feu a été sous ventilé pendant un certain temps. Dans ces conditions, la création d'un nouveau courant de ventilation (fenêtre qui se brise, ouverture de porte, dégradation d'une toiture) génère un apport d'air qui réactive une flamme, qui elle-même peut entraîner l'explosion des fumées accumulées dans le volume concerné par l'incendie.

BO : Un Bassin Opérationnel est une coordination de plusieurs centres d'incendie et de secours. C'est une organisation assimilable à une compagnie.

Bip : récepteur d'alerte communément appelé Bip, par lequel les sapeurs-pompiers sont prévenus du déclenchement d'une intervention. Ces appareils alphanumériques indiquent à chaque sapeur-pompier l'engin qui doit partir, la nature de l'intervention, ainsi que la place qu'ils doivent occuper.

BMPM : Bataillon des Marins Pompiers de Marseille créé en 1939 à la suite du feu des nouvelles galeries à Marseille qui a occasionné la mort de 75 personnes, et pour lequel l'action des secours civils a été jugée insuffisante. Le BMPM est une unité de la Marine nationale française qui constitue le corps militaire des pompiers de Marseille. Le BMPM possède les mêmes prérogatives qu'un SDIS pour la ville de Marseille. De ce fait, les Bouches du Rhône sont protégées par deux SDIS. Le « Bataillon » qui protège la ville de Marseille et le SDIS 13, le reste du département.

Brevet National JSP : il s'agit de l'examen qui valide les compétences des jeunes sapeurs-pompiers à l'issue de leurs 4 années de formation.

BSPP : Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, familièrement appelée « la brigade ». La BSPP est créée le 18 septembre 1811 par Napoléon 1er à la suite de l'incendie de l'ambassade d'Autriche, où l'action des secours civils a été jugée insuffisante. Il s'agit d'une unité militaire placée sous l'autorité du préfet de police de Paris. La brigade intervient sur le territoire de l'agglomération parisienne, dans Paris et ses trois départements limitrophes (« petite couronne ») : Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne. Elle assure également la protection de la base spatiale de Kourou, en Guyane française, et de la base d'essais de missiles de la DGA, à Biscarrosse. La devise de la BSPP est : « Sauver ou Périr ».

Carton : accident de la route. Terme souvent utilisé pour les accidents graves et/ou à forte cinétique, nécessitant une « désincar' ».

CATSIS : Commission Administrative et Technique des Services d'Incendie et de Secours. Cette instance est consultée pour toute question technique et opérationnelle. Composition : le DDSIS / le médecin-chef / 2 officiers de SPP / 2 officiers de SPV / 3 SPP non officiers / 3 SPV non officiers.

CCDSPV : Comité Consultatif Départemental des Sapeurs-Pompiers Volontaires. Il s'agit d'une instance réglementaire qui est consultée sur toutes les questions relatives aux sapeurs-pompiers volontaires à l'exclusion de la discipline : engagement et renouvellement d'engagement, avancement de grade jusqu'à capitaine, règlement intérieur du corps départemental, SDACR …

CCFM : Camion-Citerne Feux de Forêt. Il s'agit d'un camion d'incendie tout-terrain destiné à la lutte contre les feux de forêts et dans des milieux hors-routes. Il est également utilisé en appui eau pour assurer l'alimentation des autres engins incendie dans les lieux ne disposant pas de point eau incendie.

CEGC : CEllule Grande Capacité (de l'ordre de 5 000 à 15 000l). Il s'agit d'engins chargés d'acheminer de l'eau en grande quantité aux autres engins incendie dans les lieux ne disposant pas de point eau incendie.

Centre Mixte : centre de secours composé de sapeurs-pompiers volontaires et de sapeurs-pompiers salariés.

Chaussure basse : il s'agit d'une manière péjorative de distinguer les officiers affectés dans les services administratifs de la direction, et qui se sont éloignés de l'opérationnel. Les officiers en question portent la tenue administrative réglementaire qui comprend des chaussures basses, contrairement aux opérationnels qui portent la tenue d'intervention dont les chaussants sont les rangers.

Chef d'agrès : le chef d'agrès est responsable d'un agrès (= engin). Il commande une à deux équipes. Il agit en autonomie ou sous la responsabilité d'un chef de groupe. Il est le plus souvent, le premier responsable de l'intervention. Il endosse donc le rôle de commandant des opérations de secours et prend les premières décisions qui s'imposent.

Chef d'équipe : le chef d'équipe est responsable d'une équipe composée d'un ou deux équipiers. Ils interviennent au plus près de la situation qui pose problème. Le chef d'équipe est placé sous la responsabilité d'un chef d'agrès.

Chef de groupe : le chef de groupe est responsable d'un groupe composé de deux à quatre agrès (= engins). Il agit en autonomie ou sous la responsabilité d'un chef de colonne.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Il s'agit d'une organisation représentative du personnel, qui a en charge la protection des travailleurs notamment en matière d'hygiène, de santé et de sécurité. Il doit aussi participer à l'amélioration des conditions de travail.

CI : Centre d'Intervention. Il s'agit d'une unité territoriale dont les moyens d'intervention sont plus limités que ceux d'un CIS. Le CI est une dénomination propre au SDIS. Réglementairement les CIS sont classés selon leur importance en termes de missions et de moyens matériels en Centre de Secours Principaux (CSP), Centre de Secours (CS) et Centre de Première Intervention (CPI) qui peuvent être ou non départementalisés.

Le CIC : le Centre Interministériel de Crise est placé sous l'autorité du Ministre de l'Intérieur, c'est l'outil de gestion interministériel des crises. Il coordonne l'ensemble des centres opérationnels des autres ministères. Il est organisé avec une cellule de décision, une cellule situation, et une cellule communication.

CIS : les centres d'incendie et de secours (CIS) constituent les unités territoriales de proximité chargées des opérations de secours. Chaque CIS met en place une organisation qui permet de garantir une capacité opérationnelle locale et d'informer en temps réel le CTA des ressources humaines disponibles ainsi que des disponibilités des moyens matériels. Pour faciliter la gestion de la ressource humaines et la gestion de l'alerte, les SDIS sont dotés de système de gestion

informatique. Ils permettent à chaque sapeur-pompier de déclarer ses disponibilités opérationnelles via un serveur et d'être alerté pour un départ en intervention par un biper.

Club des SDIS : le club des SDIS est un réseau national des SDIS développé à travers un portail informatique et des rencontres thématiques relatives aux SDIS.

CODIS : Centre Opérationnel Départemental des services d'Incendie et de Secours. Le CODIS coordonne les activités opérationnelles des centres d'incendie et de secours du département. Il est chargé de la transmission des informations avec le préfet, les autorités responsables de la zone de défense, les autorités départementales et municipales ainsi qu'avec les organismes publics et privés qui participent aux opérations de secours. Sur demande de la zone, lorsque la solidarité nationale le justifie, il engage des moyens du département, sous réserve de ne pas hypothéquer la capacité opérationnelle du SDIS.

CODIR : Comité de Direction. Dans le SDIS étudié, il est composé du directoire, du médecin chef et des chefs de groupement territoriaux et fonctionnels. Il est chargé de la préparation et la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration.

Colossus : c'est est le nom donné à un robot sapeur-pompier de la BSPP, et qui est, entre autres, capable d'éteindre des incendies là où l'on ne peut pas envoyer un humain pour des raisons de sécurité.

COS : Commandant des Opérations de Secours. L'organisation du commandement des opérations de secours est déterminée par le règlement opérationnel. Le commandant des opérations de secours désigné est chargé, sous l'autorité du directeur des opérations de secours, de la mise en œuvre de tous les moyens publics et privés mobilisés pour l'accomplissement des opérations de secours. En cas de péril imminent, le commandant des opérations de secours prend les mesures nécessaires à la protection de la population et à la sécurité des personnels engagés. Il en rend compte au directeur des opérations de secours. Art L 1424-4 du CGCT

CPI : Centre de Première Intervention. Il s'agit d'une unité territoriale dont les moyens d'intervention sont plus limités que ceux d'un CI. En Saône et Loire, seul les centres communaux sont classés CPI.

CT : Comité Technique. Instance de concertation chargée de donner son avis sur les questions et projets de texte relatif à l'organisation et au fonctionnement des services, ainsi qu'aux questions relatives aux effectifs, aux emplois et aux compétences.

CTA : le Centre de Traitement de l'Alerte réceptionne et traite les appels téléphoniques 18 et 112 (numéro européen d'urgence) pour le département. Il engage les moyens du département sur un principe d'efficacité dans le cadre d'une gestion contextualisée des compétences et des moyens, conformément aux textes réglementaires. Pour les missions de secours à personnes, le CTA partage ces missions avec le centre 15 sur la base d'une convention S.A.M.U / S.D.I.S.

DAE : Défibrillateur Automatique Externe. Il s'agit d'un appareil utile à la ranimation cardiaque. Ces appareils sont utilisables par tous les citoyens et sont de plus en plus répandus dans les lieux publics.

Déblai : le déblai consiste en l'évacuation des restes de matériaux encore incandescents lors d'un incendie. Cette action qui intervient en fin d'opération n'est pas des plus intéressante à réaliser. Les tâches considérées comme nobles par les sapeurs-pompiers sont celles du début de l'intervention : les sauvetages et l'attaque du feu.

Décaler : décaler signifie partir en intervention. Cette expression provient de l'époque où les pompes étaient tractées par les chevaux. Pour faciliter le travail des chevaux au départ en intervention, les sols étaient légèrement inclinés, ce qui nécessitait de caler les pompes lors de leur stationnement et donc de les décaler pour partir en intervention.

DECI : Défense Extérieur Contre l'Incendie. La DECI a pour objet d'assurer, en fonction des risques à défendre, l'alimentation en eau des moyens de lutte des services d'incendie et de secours par l'intermédiaire de points d'eau identifiés à cette fin (poteaux et bouches incendie ou points d'eau naturels ou artificiels). Placée sous l'autorité du maire, elle présente un véritable enjeu de sécurité publique. Le maire doit s'assurer de l'existence, de la suffisance et de la disponibilité des ressources en eau pour la lutte contre les incendies.

Désincar' : désincarcération. Opération qui consiste à dégager des personnes blessées et prisonnières d'un véhicule accidenté, et qui nécessite l'utilisation de matériels de désincarcération : pinces, écarteurs, vérins …

Directoire : le directoire comprend le Directeur Départemental des services d'incendie et de secours (DDSIS), le directeur départemental adjoint (DDA) et le directeur des affaires financières (DAF)

DGSCGC : la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises est la structure centrale responsable de la gestion des risques en France, qu'il s'agisse des accidents de la vie courante ou des catastrophes majeures. La Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises est une des directions générales du ministère de l'Intérieur aux côtés

notamment de la Direction Générale de la Police et de la Direction Générale de la Gendarmerie. La Direction Générale de la Sécurité Civile comprend 4 sous-directions (planification et gestion des crises / moyens nationaux / ressources, compétences et doctrine d'emploi / service d'incendie et des acteurs du secours), l'inspection de la défense et de la sécurité civile, et un cabinet. Pour faire face aux situations exceptionnelles, les SDIS peuvent bénéficier du soutien des moyens nationaux, tels que : hélicoptères, avions bombardiers d'eau, démineurs, et établissement de soutien opérationnel et logistique (ESOL). On trouve également au niveau national le C.I.C de Beauvau (Centre Interministériel de Crise)

ENSOSP : Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-pompiers. L'ENSOSP forme les 25 000 officiers de sapeurs-pompiers français professionnels, volontaires et du service de santé (infirmiers, médecins, pharmaciens, vétérinaires). L'école est en charge de leur formation tout au long de la vie professionnelle : formations d'intégration (FIA) 56 %, formations de professionnalisation (FAE et FMA) 32 %, et formations spécialisées 12 %.

EPA : Echelle Pivotante Automatique. Communément appelée « la grande échelle ». L'escabeau en jargon sapeur-pompier.

EPI : les Equipements de Protection Individuelle : casque, appareil respiratoire, tenue de feu, gants… font partie intégrante de la tenue des sapeurs-pompiers pour préserver leur sécurité et leur santé. Ils répondent à des critères techniques et réglementaires précis.

Equipier : il s'agit du premier rôle opérationnel. L'équipier est placé sous la responsabilité d'un chef d'équipe avec qui il forme un binôme. Le binôme est chargé d'exécuter une action confiée par le chef d'agrès du véhicule. Il intervient au plus près de la situation qui pose problème.

ERP : Etablissement Recevant du Public. Constituent des Etablissements Recevant du Public, tous bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes sont admises, soit librement, soit moyennant une rétribution ou une participation quelconque, ou dans lesquels sont tenues des réunions ouvertes à tout venant ou sur invitation, payantes ou non ; sont considérées comme faisant partie du public toutes les personnes admises dans l'établissement à quelque titre que ce soit, en plus du personnel. (Article R. 123-2 du code de la construction et de l'habitation). Les ERP se caractérisent par un type qui correspond à l'usage des lieux (W=bureaux, M=commerce, L = salle de réunions, salle polyvalente, etc.) et par une catégorie par ordre décroissant de la 1° à la 5° compte tenu du nombre de personnes susceptibles d'être présentes à un instant « t ». La prévention contre l'incendie et la panique dans les établissements recevant du public est

l'ensemble des mesures techniques, scientifiques ou administratives qui permettent de rendre le plus improbable possible l'éclosion d'un incendie, et d'en limiter la propagation afin de permettre l'évacuation rapide et sûre des personnes.

Flash over : embrasement généralisé éclair. Cette famille rassemble les phénomènes qui correspondent au passage brutal d'un feu localisé à un embrasement généralisé de tous les matériaux combustibles contenus dans un volume ventilé. Des études ont montré que toutes les pièces des habitats actuels renferment une charge calorifique suffisante pour générer un flash over.

FNSPF : La fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France est une association de loi 1901. Forte de plus de 277.000 adhérents, la fédération est la tête du réseau associatif des sapeurs-pompiers de France, rassemblés sans distinction de grade, statut ou catégorie (jeunes, volontaires, professionnels, anciens, militaires, privés, personnels administratifs, techniques et spécialisés…). La FNSPF est ainsi le chef d'orchestre d'un réseau associatif unique et dynamique, qui travaille au quotidien pour plus de solidarité, de reconnaissance, d'ouverture et de convivialité pour les sapeurs-pompiers.

FPT : Fourgon Pompe Tonne. Camion-citerne équipé d'une pompe et d'une réserve d'eau (la tonne) servant à l'extinction des incendies. Parfois appelé tout simplement « la tonne ».

FPTL : Fourgon Pompe Tonne Léger. Comme son nom l'indique, il s'agit d'un fourgon pompe tonne équipé plus légèrement qu'un FPT. Il est utilisé pour les feux de faible importance tels que les feux de poubelle.

FPTSR : Fourgon Pompe Tonne équipé de matériel de secours routier. Il s'agit d'un engin mixte qui sert à l'extinction des incendies ainsi qu'aux interventions pour accident de la route, notamment pour la désincarcération de victime.

GRIMP : Groupe de Recherche et d'Intervention en Milieu Périlleux

Groupement : Il s'agit d'une unité administrative. Un groupement regroupe plusieurs services, eux-mêmes composés de bureau. Le chef de groupement est placé sous la hiérarchie directe du directeur départemental. Le département compte des groupements fonctionnels : ressources humaines, finances, opération-prévision-prévention, gestion du traitement de l'information, administration générale, logistique, et des groupements territoriaux chargés de la mise en œuvre au niveau territorial des politiques du SDIS.

ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement. Toute exploitation industrielle ou agricole susceptible de créer des risques ou de provoquer des pollutions ou nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains est une installation classée.

JSP : Jeunes Sapeurs-Pompiers. Il s'agit de jeunes âgés de 11 à 18 ans qui à travers un cursus de quatre années se forment aux techniques d'intervention des sapeurs-pompiers.

MGO : la Marche Générale des Opérations (MGO) correspond aux différentes actions à conduire en opération (pas nécessairement chronologiquement) : reconnaissance, ventilation opérationnelle, placement des engins, sauvetage et mise en sécurité, les actions contre le feu, les établissements, la protection, les déblais, la surveillance, le relogement, la réhabilitation des hommes et le reconditionnement du matériel, la préservation des traces et indices.

PATS : Personnels Administratifs Techniques et Spécialisés.

Piquet (Piquets tournants) : à l'origine le piquet désignait l'ensemble de la garde incendie « le piquet de garde ». Aujourd'hui, le piquet correspond à une fonction précise lors de sa garde : chef d'agrès incendie, équipier SAP, etc. Les piquets peuvent être fixes pour la garde ou tournant, ce qui signifie qu'ils changent à chaque départ en intervention.

PFR : Prestation de Fidélisation et de Reconnaissance. Il s'agit d'une prestation qui témoigne aux sapeurs-pompiers volontaires de la reconnaissance de la nation pour les actions qu'ils ont effectuées au service de la sécurité de leurs concitoyens. Elle garantit à chaque SPV dont l'ancienneté lors de la cessation définitive d'activité est au moins égal à 20 ans, un revenu complémentaire annuel, versé sous forme de rente à partir de 55 ans et jusqu'à son décès. Le montant augmente selon l'ancienneté.

PGM et PGHM : les pelotons de gendarmerie de montagne (PGM) et les pelotons de gendarmerie de haute montagne (PGHM) sont des acteurs majeurs pour les missions de police administrative et judiciaire en montagne. En outre, la mission de sécurité civile relative au secours en montagne constitue l'essentiel de leur activité. Les missions des gendarmes de montagne sont : prévenir les accidents et informer les usagers de la montagne / secourir les personnes en difficulté et rechercher les personnes disparues / surveiller les zones montagneuses / diligenter les enquêtes consécutives aux accidents en montagne et aux infractions constatées.

Piche : personne en état d'ébriété pour laquelle les sapeurs-pompiers ont du se déplacer .

PPI : le Plan Particulier d'Intervention est un dispositif pour protéger les populations, les biens et l'environnement, face aux risques particuliers liés à l'existence d'une ou de plusieurs installations industrielles. La réglementation fixe les seuils à partir desquels le risque nécessite l'élaboration d'un P.P.I.

Prolontaire : sapeur-pompier volontaire sollicité autant qu'un sapeur salarié (sinon plus), et ayant un bon niveau de compétences opérationnelles.

PROVO : sapeur-pompier salarié ayant contracté également un engagement de sapeur-pompier volontaire.

RAPACE : c'est un moyen mnémotechnique, pour vérifier les différents points de sécurité lorsque l'on s'équipe d'un ARI. R= robinet / A= ajustement du harnais / P= pression au manomètre / A= armement du signal de détresse / C= code de communication / E= étanchéité du masque

RATD : Reconnaissance des Attestations Titres et Diplômes.

Reconditionnement : le reconditionnement consiste en la remise en état opérationnel d'un engin. Cette action qui intervient en fin d'opération n'est pas des plus intéressantes à réaliser. Les tâches considérées comme nobles par les sapeurs-pompiers sont celles du début de l'intervention : les sauvetages et l'attaque du feu.

Rif : En argot, le rif désigne le feu, la ligne de feu, le front, le combat, la bagarre. Pour les sapeurs-pompiers, il s'agit de la bonne intervention, le bon feu, celui qui donne du fil à retordre et qui met en exergue ses qualités de soldat du feu. Certains sapeurs-pompiers utilisent également le terme de « baroud » à la place de « rif ».

RO : le Règlement Opérationnel fixe les conditions de mise en œuvre opérationnelle des moyens du service d'incendie et de secours dans le cadre des pouvoirs respectifs de police du préfet et des maires. Il précise le rôle des structures, des acteurs, l'utilisation des moyens et leur champ d'action afin de garantir la capacité opérationnelle du SDIS.

SAMU : le Service d'Aide Médicale Urgente (ou centre 15 en France), est le centre de régulation médico-sanitaire des urgences d'une région sanitaire. C'est un service d'urgence qui répond à la demande d'aide médicale urgente (AMU), c'est-à-dire l'assistance pré-hospitalière (dans la rue, à domicile, sur le lieu de travail, etc.) aux victimes d'accidents ou d'affections soudaines en état critique (malaise, maladie, ou femmes enceintes). Le médecin régulateur du SAMU régule les ressources de soins urgents dont il reçoit continuellement les disponibilités et oriente les patients vers les services les plus adaptés à leurs cas.

Sainte Barbe : Sainte Barbe est la sainte patronne des sapeurs-pompiers. La légende raconte que sainte Barbe a été enfermée et martyrisée par son père qui voulait qu'elle renie sa foi et sa conversion au christianisme. Alors que son père la décapite, ce dernier est foudroyé. Barbe devint donc la protectrice des corporations ayant un lien avec le feu ou les artifices : les sapeurs du génie, les artificiers, les mineurs et les sapeurs-pompiers. Elle est célébrée le 4 décembre, et à cette occasion les sapeurs-pompiers organisent traditionnellement leur banquet de sainte Barbe.

Sapeur-pompier : un sapeur-pompier est une personne appartenant à un corps organisé pour combattre les incendies et les sinistres. Sa mission principale est de protéger les personnes, les biens et l'environnement. Les sapeurs-pompiers, volontaires ou professionnels, participent aux missions de sécurité civile de toute nature confiées au service d'incendie et de secours. Le terme de pompier vient de la pompe à bras utilisée auparavant pour éteindre les incendies. Le terme de sapeur vient du fait que les premiers pompiers au Moyen Age, n'avaient souvent pas d'autre choix pour sauver un quartier qui brûlaient que de saper (abattre) les maisons alentour pour stopper l'avancée du feu.

Sarce : le sarce est un sapeur-pompier qui a beaucoup d'expérience et qui connaît les ficelles du métier. C'est, de fait, un sapeur-pompier qui impose le respect à ses camarades. Le sarce est l'opposé du piaf ou du pioupiou qui débute dans le métier et est inexpérimenté.

SDACR : Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques. Document obligatoire élaboré sous l'autorité du préfet par le SDIS. Il s'agit d'un inventaire des risques de toute nature pour la sécurité des personnes et des biens auxquels doit faire face le SDIS. Le SDACR détermine les objectifs de couverture de ces risques.

SDIS : Service Départemental d'Incendie et de Secours. Etablissement public départemental autonome financièrement et moralement. Le SDIS est chargé de la prévention, de la protection et de la lutte contre les incendies. Il concourt avec les autres services et professionnels concernés, à la protection et à la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence. Les SDIS sont structurés autour d'une direction départementale, de groupements fonctionnels et territoriaux, d'un service de santé et de secours médical (SSSM), d'un centre de traitement de l'alerte (C.T.A), d'un centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS), d'une école départementale et de centres d'incendie et de secours (C.I.S) répartis sur

le département. La direction départementale regroupe le directoire (le directeur départemental, le directeur départemental adjoint et le directeur administratif et financier), ainsi que les groupements fonctionnels : ressources humaines, logistique, gestion et traitement de l'information, administration générale, finances, opération, prévention, prévision. Les services de la direction sont chargés du pilotage stratégique du S.D.I.S. Les groupements territoriaux sont chargés d'accompagner la mise en œuvre des politiques départementales. Ils sont chargés de coordonner l'action d'un ensemble de centres de secours. Les personnels des groupements territoriaux ou fonctionnels ont soit le statut de personnel administratif et technique, dans ce cas ils sont dédiés exclusivement à leur rôle fonctionnel, soit le statut de sapeur-pompier salariés et dans ce cas, ils cumulent un rôle fonctionnel et opérationnel. Ces personnels interviennent en appui technique et administratif des chefs de centres.

Sécurité civile : La sécurité civile a pour objet la prévention des risques de toute nature, l'information et l'alerte des populations ainsi que la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes par la préparation et la mise en œuvre de mesures et de moyens appropriés relevant de l'Etat, des collectivités territoriales et des autres personnes publiques ou privées. L'Etat est garant de la cohérence de la sécurité civile au plan national. Les missions de sécurité civile sont assurées principalement par les sapeurs-pompiers professionnels et volontaires des services d'incendie et de secours ainsi que par les personnels des services de l'Etat et les militaires des unités qui en sont investis à titre permanent. Concourent également à l'accomplissement des missions de la sécurité civile les militaires des armées et de la gendarmerie nationale, les personnels de la police nationale et les agents de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements et organismes publics ou privés appelés à exercer des missions se rapportant à la protection des populations ou au maintien de la continuité de la vie nationale, les membres des associations ayant la sécurité civile dans leur objet social ainsi que les réservistes de la sécurité civile.

SEVESO : la directive Seveso est le nom générique d'une série de directives européennes qui imposent aux États membres de l'Union européenne d'identifier les sites industriels présentant des risques d'accidents majeurs, appelés « sites Seveso », et d'y maintenir un haut niveau de prévention. Cette directive tire son nom de la catastrophe de Seveso qui eut lieu en Italie en 1976 et qui a incité les États européens à se doter d'une politique commune en matière de prévention des risques industriels majeurs.

SIS : Service d'Incendie et de Secours est un terme générique qui regroupe à la fois les SDIS (services départementaux d'incendie et de secours), la BSPP (brigade de sapeurs-pompiers de Paris), le BMPM (bataillon de marins-pompiers de Marseille), et les corps communaux.

SMUR : le Service Mobile d'Urgence et de Réanimation, est un service équipé de un ou plusieurs véhicules destinés à apporter les soins d'aide médicale urgente en dehors de l'hôpital lorsqu'un patient nécessite des soins ou une surveillance médicale. Les SMUR interviennent conjointement avec les ambulanciers privés ou les sapeurs-pompiers.

SPV : Sapeur-Pompier Volontaire. En France, quelque 195.000 hommes et femmes vivent un engagement quotidien au service des autres, en parallèle de leur métier ou de leurs études. Les sapeurs-pompiers volontaires représentent 79 % des sapeurs-pompiers de France. La loi du 20 juillet 2011 relative à l'engagement des SPV et son cadre juridique définit «l'engagement citoyen en qualité de sapeur-pompier volontaire comme une activité reposant sur le volontariat et le bénévolat, exercée dans des conditions qui lui sont propres». Cet engagement citoyen est librement consenti et ouvert à tous

SPP : Sapeur-Pompier Professionnel. Ce sont des fonctionnaires des collectivités territoriales. Il y a 40.500 SPP en France en 2017. Leur recrutement est soumis à la réussite d'un concours, soit interne, soit externe, ouvrant droit à l'inscription sur une liste d'aptitude pour une durée déterminée, puis à l'accès à un emploi au sein d'un service départemental d'incendie et de secours (SDIS) en fonction de la disponibilité ou la vacance de postes de sapeurs-pompiers professionnels.

SSSM : Le service de santé et de secours médical a pour mission : la surveillance de la condition physique des sapeurs-pompiers, l'exercice de la médecine professionnelle et d'aptitude des sapeurs-pompiers professionnels ainsi que de la médecine d'aptitude des sapeurs-pompiers volontaires, le conseil en matière de médecine préventive, d'hygiène et de sécurité, notamment auprès du comité d'hygiène et de sécurité, le soutien sanitaire des interventions du SDIS et les soins d'urgence aux sapeurs-pompiers, la participation à la formation des sapeurs-pompiers au secours à personnes, la surveillance de l'état de l'équipement médico-secouriste. En outre, le SSSM participe : aux missions de secours d'urgence, aux opérations effectuées par le SDIS impliquant des animaux ou concernant les chaînes alimentaires, aux missions de prévision et de prévention et aux interventions du SDIS dans le domaine des risques naturels et technologiques.

Taxi rouge : intervention qui relèverai d'un simple transport en taxi et qui est effectuée par une ambulance (rouge) de sapeur-pompier.

TIG : Travaux d'Intérêt Général, c'est-à-dire les corvées.

Tortue : personne âgée tombée au sol et qui ne peut se relever d'elle-même, comme une tortue retournée sur le dos.

UA : Urgence Absolue. Il s'agit d'un blessé dont le pronostic vital est engagé. En général, on considère en état d'urgence absolue les personnes qui doivent être prises en charge très rapidement. Le plus souvent, il est nécessaire d'effectuer une intervention chirurgicale ou des gestes de réanimation. Dans les urgences absolues, on parle également « d'Extrême Urgence » quand les personnes doivent être prises en charge immédiatement car elles nécessitent d'être amenées à l'hôpital.

UDSP : Union Départementale des Sapeurs-Pompiers. L'UDSP fédère les amicales de chaque centre de secours qui sont constituées sous forme d'association loi 1901.

UIISC : Unité d'Intervention et d'Instruction de la Sécurité Civile. Les formations militaires de la Sécurité Civile sont des unités militaires de l'armée de Terre qui appartiennent à l'arme du génie. Fortes de 1460 sapeurs-sauveteurs, elles sont mises à la disposition du ministère de l'Intérieur pour renforcer les sapeurs-pompiers engagés dans des actions de secours auprès des populations victimes de catastrophes naturelles, technologiques ou de crises sanitaires. Les sapeurs-sauveteurs recrutés en qualité de VDAT sont affectés dans les Unités d'Instruction et d'Intervention de la Sécurité Civile (UIISC) de Nogent-le-Rotrou, de Corté et Brignoles. Ces militaires arment des détachements spécialisés en astreinte permanente. Ces détachements peuvent être mis sur pied en une heure et sont capables d'intervenir en autonomie sur toute catastrophe de grande ampleur en France et dans le monde.

UR : Urgence relative. Il s'agit d'un blessé dont la vie n'est pas en danger dans l'immédiat. La personne est stable et transportable, elle peut être évacuée vers une structure de soins classique, ou bien mise en attente avant les soins ou le transport. Le pronostic vital n'est donc pas engagé.

Tocsin : le tocsin est une sonnerie de cloches civile pour alerter la population d'un danger imminent tel qu'un incendie, une invasion, une catastrophe naturelle, un naufrage, mais aussi pour rassembler la population en urgence. Cette sonnerie n'est plus usitée en France depuis 1960. Elle est remplacée par la sirène.

TOOTEM : C'est un moyen mnémotechnique pour retenir la conduite à tenir pour pénétrer dans un local en feu. Toucher pour vérifier si la porte est chaude ; Observer les caractéristiques

des fumées ; Ouvrir la porte avec précaution ; Tester le plafond de fumée avec la lance ; Engament Minimum de personnel.

Vacosore : c'est le nom donné aux sapeurs-pompiers volontaires qui sont motivé par l'indemnité, anciennement appelé : la vacation. Le vacosore est principalement mobilisé sur les missions qui sont indemnisées.

VAE : Validation de l'Expérience et des Acquis

VLCDG : Véhicule de Liaison du chef de Groupe.

VSAV : Véhicule de Secours et d'Assistance aux Victimes. Il s'agit de l'ambulance des sapeurs-pompiers. L'ambulance est parfois rebaptisée charrette ou taxi rouge lorsqu'elle utilisée abusivement pour des interventions non urgente.

VTU : Véhicule Toute Intervention. Véhicules utilisé pour réaliser les opérations diverses tel que les ouvertures de portes, les assèchements de locaux, les destructions d'insectes, la prise en charge d'animaux blessés …

Volontariat : engagement réalisé sur son temps libre pour la conduite d'une activité d'intérêt général, dont la motivation initiale est pécuniairement désintéressée.

Vopro : Sapeur-pompier volontaire qui assure autant de garde qu'un sapeur-pompier salariés, ce qui par conséquent lui confère un niveau d'indemnisation élevé qui peut être perçu comme un revenu annexe. A la différence du Prolontaire, le terme de Vopro n'est pas forcément associé à un niveau de compétence opérationnel élevé.

Annexe I : organisation formelle de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers aujourd'hui

La sécurité civile est assurée par une multitude d'entités interdépendantes, avec un encastrement des responsabilités de l'Etat et des élus locaux, formant un système complexe.

Au niveau national

« L'état est garant de la cohérence de la sécurité civile au plan national. Il en définit la doctrine et coordonne ses moyens. Il évalue en permanence l'état de préparation aux risques et veille à la mise en œuvre des mesures d'information et d'alerte des populations ». En cas de crise majeure il assure la direction opérationnelle de tous les moyens. « Le ministre de l'Intérieur est responsable de la préparation et de l'exécution des politiques de sécurité intérieure et de sécurité civile qui concoure à la défense et à la sécurité nationale et il est à ce titre sur le territoire de la République, responsable de l'ordre public, de la protection des personnes et des biens ainsi que la sauvegarde des installations et ressources d'intérêt général ». Pour conduire ses missions de sécurité civile le premier ministre peut s'appuyer sur la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC).

La DGSCGC est la structure centrale responsable de la gestion des risques en France, qu'il s'agisse des accidents de la vie courante ou des catastrophes majeures. La Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises est une des directions générales du ministère de l'Intérieur aux côtés notamment de la Direction Générale de la Police et de la Direction Générale de la Gendarmerie. La Direction Générale de la Sécurité Civile comprend 4 sous-directions (planification et gestion des crises / moyens nationaux / ressources, compétences et doctrine d'emploi / service d'incendie et des acteurs du secours), l'inspection de la défense et de la sécurité civile, et un cabinet. Pour faire face aux situations exceptionnelles, les SDIS peuvent bénéficier du soutien des moyens nationaux, tels que : hélicoptères, avions bombardiers d'eau, démineurs, et établissement de soutien opérationnel et logistique (ESOL). On trouve également au niveau national le C.I.C de Beauvau (Centre Interministériel de Crise).

Le CIC est placé sous l'autorité du ministre de l'Intérieur, c'est l'outil de gestion interministériel des crises. Il coordonne l'ensemble des centres opérationnels des autres ministères. Il est organisé avec une cellule de décision, une cellule situation, et une cellule communication.

Par ailleurs, avec la multiplication des catastrophes de grande ampleur, notamment au niveau européen (inondations en Europe centrale et orientale en 2002 / vaste incendie de forêt dans le sud de l'Europe en 2003 et 2004 / feux de forêt en Grèce en 2015 / feux de forêt au Portugal 2017 …), les coopérations entre les pays se développent, et la France y participe activement. En 2002 est mis en place un dispositif de coopération renforcée dont l'objectif est de mieux coordonner l'action des différents états membres, dans les cas d'urgence majeure comme les catastrophes naturelles, technologiques, radiologiques, et environnementales. La coordination des moyens se fait grâce à un centre de suivi et d'information et à un système commun information et de communication. La coopération se traduit entre autres, par l'organisation d'exercices opérationnels (exercice de lutte contre les feux de forêt, simulation d'accident technologique …), la mise en place d'un fond de solidarité européen destiné à réparer les dommages non assurables … En termes de prévention des risques la France participe depuis le 1er janvier 2005 au programme EURORISK qui consiste au partage de l'information sur la connaissance des risques, afin d'alerter de manière anticipée les populations et d'accélérer la prise de décision en situation de crise. L'ERCC (Centre de coordination des interventions d'urgence) est au cœur du mécanisme européen de protection civil. 24h/24 et 7j/7, il assure une veille des catastrophes et une coordination des interventions et prépare des plans de déploiement des ressources.

<u>Au niveau zonal</u>

L'échelon zonal a trois missions : l'élaboration des mesures non militaires de défense et la coopération avec l'autorité militaire, la coordination des moyens de sécurité civile, l'administration d'un certain nombre de moyens de la police nationale et de moyens de transmission du ministère de l'Intérieur.

Il existe 7 zones de défense et de sécurité pour couvrir le territoire métropolitain avec à leur tête un préfet de zone qui est également préfet de Région et du département chef-lieu de la

zone. Les préfets de zone de sécurité et de défense interviennent sous l'autorité du Premier Ministre dans les matières relevant de la sécurité intérieure, de la sécurité civile, et de la sécurité économique. Il existe également 5 zones de défense pour l'outre-mer. Dans le cadre de la coordination des actions de sécurité civile, le préfet de zone arrête le plan ORSEC de zone et s'assure de la cohérence des dispositifs opérationnels ORSEC départementaux. Il veille également à la complémentarité des moyens des SDIS de la zone pour faire face à des évènements susceptibles de dépasser le cadre d'un département. Il peut faire appel aux moyens publics et privés de la zone. Il est assisté par un préfet délégué pour la sécurité et la défense (PDSD). Le PDSD assure notamment la direction de l'état-major de zone (EMZ).

L'EMZ est chargé d'assurer une veille opérationnelle permanente, de préparer les plans relevant des attributions du préfet de zone, de mettre en œuvre les mesures opérationnelles décidées par le préfet de zone, d'assister le préfet de zone pour la mise en œuvre des mesures de coordination du trafic et d'information routière.

On trouve également au niveau zonal **le COZ** (Centre Opérationnel de Zone) qui assure un suivi constant des moyens engagés et informe les SDIS prestataires du déroulement de la mission. Il recueille les informations des départements (CODIS, SIDPC, CORG, SAMU, Police, Météo), répond aux demandes de renseignements techniques, organise les colonnes mobiles de renfort.

Au niveau départemental

Le préfet de département est responsable de la protection des personnes, de la sauvegarde des installations et ressources d'intérêt général ainsi que des mesures relatives à la production, la réunion et l'utilisation des diverses catégories de ressources et à l'utilisation de l'infrastructure. Il est chargé de la préparation et de l'exécution des mesures non militaires de défense, notamment du plan général de protection et des plans de secours. L'activité opérationnelle des SDIS est placée sous l'autorité du représentant de l'Etat dans le département. Pour assurer ses missions de sécurité dans le département, le préfet dispose d'un **SIDPC** (Service Interministériel de Défense et de la Protection Civile).

Même si la cohérence de la sécurité civile au plan national est assurée par l'Etat, le système de sécurité civile français est fortement structuré autour des SDIS. Suite à un arrêté du 2 janvier 2017, les SDIS sont organisés en 3 catégories (Contre 5 auparavant) selon le nombre d'habitants de leur département. Catégorie A pour une population supérieure ou égale à 900 000 habitants (20 SDIS), catégorie B pour une population inférieure à 900 000 habitants et supérieure ou égale à 400 000 habitants (37 SDIS), catégorie C pour une population inférieure à 400 000 habitants (40 SDIS). Cette classification impact la structure d'encadrement de ces derniers. Les SDIS sont structurés à partir de centres d'intervention et de secours répartis sur tout le département. Malgré la loi dite de départementalisation de 1996, certains centres ont pu garder un mode de gestion communale et constituent des corps communaux. Les corps restés communaux sont de toutes petites structures pour qui la loi de départementalisation de 1996 a laissé le choix de rejoindre ou non le corps départemental. Peuvent donc cohabiter pour certains départements, le corps départemental et plusieurs corps communaux. C'est le cas pour le terrain étudié.

Les SDIS sont structurés autour d'une direction départementale, de groupements fonctionnels et territoriaux, d'un service de santé et de secours médical (**SSSM**), d'un centre de traitement de l'alerte (**CTA**), d'un centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (**CODIS**), d'une école départementale et de centres d'incendie et de secours répartis sur le département. La direction départementale regroupe le directoire (le directeur départemental, le directeur départemental adjoint et le directeur administratif et financier), ainsi que **les groupements fonctionnels** : ressources humaines, logistique, gestion et traitement de l'information, administration générale, finances, opération, prévention, prévision. Les services de la direction sont chargés du pilotage stratégique du SDIS. **Les groupements territoriaux** sont chargés d'accompagner la mise en œuvre des politiques départementales. Ils sont chargés de coordonner l'action d'un ensemble de centres de secours. Les personnels des groupements territoriaux ou fonctionnels ont soit le statut de personnel administratif et technique, dans ce cas ils sont dédiés exclusivement à leur rôle fonctionnel, ou le statut de sapeur-pompier salariés et dans ce cas ils cumulent un rôle fonctionnel et opérationnel. Ces personnels interviennent en appui technique et administratif des chefs de centres.

Le service de santé et de secours médical a pour mission : la surveillance de la condition physique des sapeurs-pompiers, l'exercice de la médecine professionnelle et d'aptitude des sapeurs-pompiers professionnels ainsi que de la médecine d'aptitude des sapeurs-pompiers volontaires, le conseil en matière de médecine préventive, d'hygiène et de sécurité, notamment auprès du comité d'hygiène et de sécurité, le soutien sanitaire des interventions du SDIS et les soins d'urgence aux sapeurs-pompiers, la participation à la formation des sapeurs-pompiers au secours à personnes, la surveillance de l'état de l'équipement médico-secouriste. En outre, le SSSM participe : aux missions de secours d'urgence, aux opérations effectuées par le SDIS impliquant des animaux ou concernant les chaînes alimentaires, aux missions de prévision et de prévention et aux interventions du SDIS dans le domaine des risques naturels et technologiques.

Le centre de traitement de l'alerte réceptionne et traite les appels téléphoniques 18 et 112 (numéro européen d'urgence) pour le département. Il engage les moyens du département sur un principe d'efficacité dans le cadre d'une gestion contextualisée des compétences et des moyens, conformément aux textes réglementaires. Pour les missions de secours à personnes, le CTA partage ces missions avec le centre 15 sur la base d'une convention SAMU / SDIS.

Le centre opérationnel départemental des services d'incendie et de secours coordonne les activités opérationnelles des centres d'incendie et de secours du département. Il est chargé de la transmission des informations avec le préfet, les autorités responsables de la zone de défense, les autorités départementales et municipales ainsi qu'avec les organismes publics ou privés qui participent aux opérations de secours. Sur demande de la zone, lorsque la solidarité nationale le justifie, il engage les moyens de son département, sous réserve de ne pas hypothéquer sa capacité opérationnelle.

Afin d'assurer la formation de ses agents : hommes du rang et sous-officiers, certains SDIS sont équipés d'une école départementale. **L'école départementale** comprend le plus souvent un plateau technique et des salles de formation. Les SDIS ont la charge de la formation de ses personnels pompiers non-officiers. Pour les officiers, la formation est réalisée à **l'ENSOSP**, située à Aix en Provence, qui constitue un établissement public administratif autonome.

Les centres d'incendie et de secours (CIS) constituent les unités territoriales de proximité chargées des opérations de secours. Chaque CIS met en place une organisation qui permet de garantir une capacité opérationnelle locale et d'informer en temps réel le CTA des ressources humaines disponibles ainsi que des disponibilités des moyens matériels. Pour faciliter la gestion de la ressource humaines et la gestion de l'alerte, les SDIS sont dotés de système de gestion informatique. Ils permettent à chaque sapeur-pompier de déclarer ses disponibilités opérationnelles via un serveur et d'être alerté pour un départ en intervention par un bipeur.

Au niveau communal

Le cadre communal est reconnu, pour répondre à la crise par des moyens de proximité, comme le premier niveau pertinent pour l'information et la protection des populations. Outre son rôle de directeur des opérations de secours sur son territoire, le maire peut mettre en œuvre des mesures de sauvegarde des populations. Il est obligatoire d'établir un plan communal de sauvegarde dans toutes les communes concernées par un plan de prévention des risques ou un PPI. Il est possible de créer à l'initiative de la commune des réserves de sécurité civile participant au soutien et à l'assistance des populations, à l'appui logistique et au rétablissement des activités. Les maires sont représentés au conseil d'administration du SDIS.

Annexe II : Inventaire des textes législatifs et réglementaires étudiés relatifs aux sapeurs-pompiers et en particulier ceux relatifs aux sapeurs-pompiers volontaires

Textes généraux :

Droit européen :

- Directive 2003/88/CE du parlement européen et du conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail
- Arrêt Matzak rendu par la cour de justice européenne le 21 février 2018

Code général des collectivités territoriales :

- Partie législative/première partie : dispositions générales/livre IV : service publics locaux/ titre II : disposition à certains services publics locaux / chapitre IV : services d'incendies et de secours
- Partie réglementaire/première partie : dispositions générales/livre IV : service publics locaux/ titre II : disposition à certains services publics locaux / chapitre IV : services d'incendies et de secours

Code de la sécurité intérieur :

- Partie législative, livre VII : Sécurité civile (Notamment titre II : acteurs de la sécurité civile, chapitre III : sapeur-pompiers, section unique : sapeurs-pompiers volontaires)
- Partie réglementaire, livre VII : sécurité civile (Notamment titre II : acteurs de la sécurité civile, chapitre III : sapeur-pompiers, section 3 sapeurs-pompiers volontaires)

Loi, décret et circulaires :

- Loi 96-369 relatives aux services d'incendie et de secours
- Loi 2002-276 relative à la démocratie de proximité
- Loi 2004-811 du 13 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile
- Loi 2011-851 du 20 juillet 2011 relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires et à son cadre juridique
- Décret 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux SPV
- Circulaire d'application du décret 2008-851 du 18 juin 2008 portant diverses dispositions relatives au cadre d'emplois de SPP et aux SPV (13 février 2009)
- Circulaire d'application du décret 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux SPV (6 juillet 2000)
- Circulaire n° NORIOCE1101300C du 11 janvier 2011 relative à l'engagement sur opération de sapeurs-pompiers volontaires apprenants
- Décret n°2003-1141 du 28 novembre 2003 portant modification du décret n° 99-1039 du 10 décembre 1999 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires.
- Décret n° 2009-1224 du 13 octobre 2009 portant diverses dispositions relatives aux sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2012-1132 du 5 octobre 2012 approuvant la charte du sapeur-pompier volontaire
- Décret n° 2013-412 du 17 mai 2013 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2016-955 du 11 juillet 2016 relatif à l'officier de sapeurs-pompiers volontaires, référent pour le volontariat
- Arrêté du 6 juin 2013 relatif aux activités pouvant être exercées par les sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 25 juillet 2013 relatif aux titres et diplômes permettant aux sapeurs-pompiers volontaires d'être engagés ou nommés au grade de lieutenant ou de capitaine
- Circulaire relative au décret n° 2013-412 du 17 mai 2013 relative aux sapeurs-pompiers volontaires et de ses arrêtés d'application

Développement du volontariat et disponibilité des SPV :

- Loi 96-370 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers
- Circulaire INTE 0500100C du 14 novembre 2005 relative au développement du volontariat
- Circulaire du premier ministre du 19 avril 1999 relative au développement du volontariat en qualité de SP parmi les personnels des administrations et des entreprises publiques NOR : PRMX9903519C
- Circulaire du 25 octobre 2005 relative au développement du volontariat de sapeur-pompier NOR : PRMX0508828C
- Circulaire INTE 0700021C du 15 février 2007 relative aux réductions de primes d'assurance incendie pour les employeurs de SPV
- Circulaire du 19 juillet 2006 relatif au label « employeur partenaires des sapeurs-pompiers » NOR : INTE0600069C
- Circulaire n° 2113 du 27 février 2006 d'orientation de l'utilisation des crédits de formation interministérielle déconcentré pour l'année 2006
- Plan d'actions relatif à la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires pendant leur temps de travail 7 octobre 2006

Engagement des militaires en tant que SPV :

- Arrêté du 17 mars 2006 fixant les conditions d'engagement des militaires en tant que SPV
- Arrêté du 6 mai 2006 sur les équivalences SPV et militaires SPV
- Réponse de la Direction de la Gendarmerie Nationale N° 3000-26 avril 1999 sur la participation des gendarmes aux activités de sapeurs-pompiers volontaires
- Réponse du cabinet du ministre de la défense le 30 septembre 05 sur l'exercice des activités de sapeur-pompier volontaire par les militaires
- Arrêté du 15 mai 2014 fixant les conditions d'engagement des militaires en tant que SPV

Protection sociale :

- Loi 91-1389 du 31 décembre relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident ou de maladie contractée en service
- Décret 92-620 du 7 juillet 1992 relatif à la protection sociale des SPV en cas d'accident ou de maladie contractée en service et modifiant le code de la sécurité sociale
- Décret 92-621 du 7 juillet 1992 portant diverses dispositions relatives à la protection sociale des SPV en cas d'accident ou de maladie contractée en service
- Arrêté du 6 août 1999 pris pour l'application de l'article 13-2 du décret 92-620 du 7 juillet 1992
- Arrêté du 30 juillet 1992 fixant la composition particulière et les conditions de fonctionnement de la commission départementale de réforme … et pris pour l'application du décret 96-620 du 7 juillet 1992
- Arrêté du 27 juillet 1992 fixant le modèle de feuille d'accident délivrée aux sapeurs-pompiers volontaires en application de l'article 6 du décret 92-620 du 7 juillet 1992
- Renvoi aux articles L 122-32-1 à L 122-32-11 du code du travail
- Renvoi aux articles L313-1 à L 313-6 et L 174-4 et L 381-19 à L 381-25 et L 322-2 du code de la sécurité sociale
- Loi n° 2008- 492 du 26 mai 2008 accès des SPV aux emplois réservés
- Décret n° 2009-629 du 5 juin 2009 relatif aux emplois réservés et au contentieux des soins gratuits
- Arrêté du 11 juin 2009 relatif au dossier de candidature aux emplois réservés
- Arrêté du 8 avril 2011 fixant les modalités de recrutement des bénéficiaires du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre dans le cadre d'emplois des sapeurs-pompiers professionnels non officiers
- Circulaire n° NORIOCE1110016C du 8 avril 2011 relative à la mise en œuvre du dispositif des emplois réservés pour les sapeurs-pompiers et leurs ayant cause

- Décret n° 2013-220 du 13 mars 2013 modifiant le décret n° 92-620 du 7 juillet 1992 relatif à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service
- Décret n° 2017-100 du 27 janvier 2017 modifiant le décret n° 92-621 du 7 juillet 1992 portant diverses dispositions relatives à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service

Aptitude médicale :

- Arrêté du 6 mai 2000 fixant les conditions d'aptitude médicale des SPP et SPV et les conditions d'exercice de la médecine professionnelle et préventive des SDIS

Instance consultatives :

- Décret 96-772 du 4 septembre 1996 portant création de l'observatoire national et des observatoires départementaux du volontariat dans les corps de SP
- Arrêté du 6 mai 2000 portant organisation des comités consultatifs communaux et intercommunaux de sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 6 mai 2000 modifiant l'arrêté du 9 avril 1998 portant organisation du comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 18 octobre 2005 portant organisation de la commission nationale de changement de grade des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 7 novembre 2005 portant organisation du CCDSPV
- Arrêté du 7 novembre 2005 portant organisation des comités consultatifs communaux et intercommunaux des SPV
- Arrêté du 11 janvier 2011 modifiant l'arrêté du 7 novembre 2005 portant organisation du comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2012-154 du 30 janvier 2012 relatif au Conseil national des sapeurs-pompiers volontaires

- Arrêté du 10 janvier 2012 portant organisation de la Commission nationale de changement de grade des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 21 mars 2014 modifiant l'arrêté du 10 janvier 2012 portant organisation de la commission de changement de grade des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 29 mars 2016 portant organisation du comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 18 février 2016 modifiant l'arrêté du 27 novembre 2012 portant nomination du Conseil national des sapeurs-pompiers volontaires

Formation :

- Arrêté du 13 décembre 1999 relatif à la formation des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 5 novembre 2002 modifiant l'arrêté du 13 décembre 1999 relatif à la formation des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 4 janvier 2006 relatif au schéma national des emplois, des activités et des formations des SPP et SPV
- Arrêté du 5 janvier 2006 relatif aux formations de tronc commun SPV
- Arrêté du 19 décembre 2006 relatif au guide national de référence des emplois, des activités et des formations de tronc commun SPV et SPP
- Arrêté du 19 décembre 2006 relatif à l'organisation des formations des officiers de SPP et SPV à l'ENSOSP
- Arrêté du 25 juillet 2007 modifiant l'arrêté du 5 janvier 2006 modifié relatif aux formations de tronc commun des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 8 août 2013 relatif aux formations des sapeurs-pompiers volontaires
- Circulaire INT A9900571A relative à la formation
- Décret n° 2013-153 du 19 février 2013 relatif à l'inscription des formations professionnelles suivies par les sapeurs-pompiers volontaires dans le champ de la formation professionnelle continue prévue par le code du travail

Activités physiques et sportives :

- Arrêté du 6 septembre 2001 relatif à l'encadrement des activités physiques et sportives chez les SP
- Note BFASC/CDC/AAN n° 02-803 du ministère de l'intérieur du 3 avril 2002 : évaluation de l'aptitude physique des sapeurs-pompiers

Indemnisation :

- Décret 96-1034 du 22 novembre 1996 relatif aux vacations des SPV
- Circulaire 98-420 du 4 mai 1998 d'application du décret 96-1034 du 22 novembre 1996
- Arrêté du 6 août 1999 relatif aux vacations horaires des sapeurs-pompiers volontaires recrutés pour la surveillance des baignades et des activités nautiques
- Arrêté du 21 juin 2004 relatif au versement aux sapeurs-pompiers volontaires d'un montant forfaitaire journalier pour les missions de renforts interdépartementaux ou internationaux
- Décret n° 2012-492 du 16 avril 2012 relatif aux indemnités des sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2013-873 du 27 septembre 2013 relatif à certaines indemnités des sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2015-601 du 2 juin 2015 modifiant le décret n° 2012-492 du 16 avril 2012 relatif aux indemnités des sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2016-709 du 30 mai 2016 modifiant le décret n° 2012-492 du 16 avril 2012 relatif aux indemnités des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 17 avril 2014 fixant la liste des responsabilités exercées par les sapeurs-pompiers volontaires pouvant être indemnisées

SPV Expert :

- Arrêté du 6 mai 2000 relatif aux SPV experts

- Arrêté du 30 mars 2006 relatif aux SPV experts
- Arrêté du 1er août 2006 modifiant l'arrêté du 30 mars 2006 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires experts
- Arrêté du 24 décembre 2018 relatif aux sapeurs-pompiers volontaires experts, membres du service de santé et de secours médical du service départemental d'incendie et de secours

Conseil de discipline départementale SPV :

- Arrêté du 6 mai 2000 portant organisation du conseil de discipline départemental des sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 29 novembre 2005 portant organisation du conseil de discipline départemental des SPV

Jeunes Sapeurs Pompiers :

- Décret n° 2000-825 relatif à la formation des JSP et portant organisation du Brevet National JSP
- Décret 2008-978 du 18 septembre 2008 modifiant le décret n° 2000-825 relatif à la formation des JSP et portant organisation du Brevet National JSP
- Arrêté du 10 octobre 2008 relatif aux jeunes sapeurs-pompiers
- Circulaire N° NOR/INTE0800177C : organisation de la formation et du brevet national de JSP (18 novembre 2008)
- Circulaire N° NOR/INTE0800178C : suivi médical des jeunes sapeurs-pompiers (18 novembre 2008)
- Décret n° 2012-662 du 4 mai 2012 relatif à la valorisation de l'engagement des élèves en tant que jeune sapeur-pompier ou sapeur-pompier volontaire

Vétérance, fidélité et PFR :

- Décret 99-709 du 3 août 1999 relatif à l'allocation de vétérance et à l'allocation de réversion du SPV
- Décret 2005-405 du 29 avril 2005 relatif à l'allocation de fidélité du SPV
- Décret 2005-1150 du 13 septembre 2005 relatif à la PFR
- Règlement du régime PFR
- Décret n° 2012-425 du 28 mars 2012 modifiant le décret n° 2005-1150 du 13 septembre 2005 relatif à la prestation de fidélisation et de reconnaissance des sapeurs-pompiers volontaires
- Décret n° 2017-912 du 9 mai 2017 relatif aux différentes prestations de fin de service allouées aux sapeurs-pompiers volontaires
- Arrêté du 22 août 2018 fixant la participation de l'Etat au titre de la nouvelle prestation de fidélisations et de reconnaissance (NPFR) versée aux sapeurs-pompiers volontaires pour l'année 2017
- Arrêté du 28 septembre 2018 fixant le montant de la nouvelle prestation de fidélisation et de reconnaissance des sapeurs-pompiers volontaires pour l'année 2018

Diplôme d'honneur de porte-drapeau :

- Arrêté du 13 octobre 2006 relatif aux diplômes d'honneur de porte drapeau

Tenues, insignes et attributs des sapeurs-pompiers :

- Arrêté du 6 mai 2000 fixant les tenues, insignes et attributs des sapeurs-pompiers pris en application de l'article R.1424-52 du CGCT

Recrutement de sapeurs-pompiers volontaires par contrat :

- Décret 2009-1208 du 9 octobre 2009 relatif au recrutement de sapeurs-pompiers volontaires par contrat

Table des matières

Résumé 5

Préambule : un sapeur-pompier chez les sociologues, sur la trace de Jean Gustave Padioleau. 8

Introduction : Approche de l'hybridisme républicain, chez les sapeurs-pompiers 16

Approche qualitative, compréhensive et sociologie d'intervention 16

Données générales sur les sapeurs-pompiers 27

Première partie : Présentation du terrain et de la recherche 34

1. Evolution et structuration de l'organisation des sapeurs-pompiers : de l'entre-aide à l'émergence de l'hybridisme 35

1.1 Des sapeurs-pompiers présents partout dans le monde avec une grande diversité de statuts et d'organisations 35

1.2 Les sapeurs-pompiers, principaux acteurs de la sécurité civile en France 38

1.3 L'engagement citoyen et l'hybridisme républicain mis à l'épreuve en ce début de XXI^{ème} siècle 58

2. Quel avenir pour le système de sécurité civile français et la gratuité des secours en treize minutes, en situation de crise financière ? 63

2.1 L'hybridisme, une organisation atypique et plébiscitée 63

2.2 Un système en tension et un avenir incertain 65

2.3 Le passage d'une exigence de bonne volonté, à une exigence de performance 66

2.4 Augmentation et diversification de l'activité opérationnelle 69

2.5 Une bureaucratisation excessive 71

2.6 Une conciliation des temps de vie rendue plus difficile 72

2.7 Les sapeurs-pompiers oubliés des politiques de développement local 74

2.8 La fin du monopole des sapeurs-pompiers 75

2.9 Une relation populations / sapeurs-pompiers qui se dégrade 77

2.10 Un malaise s'installe au sein de la profession 80

2.11 L'hybridisme républicain a-t-il un avenir ? 82

3. Faire une thèse dans son milieu professionnel : un poste d'observation atypique et singulier … vers une sociologie incarnée ? 86
3.1 Un positionnement de chercheur atypique : pompier - chercheur 86
3.2 Un accès aux recoins de l'organisation, du CODIR au cœur du métier : l'intervention 89
3.3 Le pouvoir du siège … exemple du passage au siège avant-droit du FPT 93
3.4 Un positionnement renversé 96
3.5 Un positionnement de marginal sécant au sein de la profession 98
3.6 Une demande implicite et un permis d'explorer et d'expérimenter 101
3.7 Un droit à l'erreur à relativiser 103
3.8 Une présence prolongée et continue sur le terrain 105
3.10 Engagement et distanciation du chercheur impliqué 108
4. Présentation de la démarche de recherche-action mise en œuvre 112
4.1 Recherche-action de type lewinienne 112
4.2 Description de la démarche de recherche 114
Deuxième partie : L'engagement de sapeur-pompier et l'hybridisme républicain 131
1. Récit d'une méconnaissance collective de la place du volontariat dans la distribution des secours 133
1.1 Les onze figures du volontariat 134
1.2 L'hyper-complexité de l'organisation hybride 158
2. Pompiers : simples techniciens du risque ou groupe professionnel ? 160
2.1 Approche interactionniste de la profession 161
2.2 Une organisation opérationnelle qui transcende les statuts juridiques 162
2.3 Une profession récente 163
2.4 Le cœur du métier 165
2.5 Les fondamentaux de la profession 168
2.6 Le sapeur-pompier : soldat ou fonctionnaire ? 173

2.7 L'esprit de corps menacé ? 176
3. Le volontariat sapeur-pompier, engagement citoyen ou travail précaire ? 180
3.1 Des frontières floues entre les différentes formes d'engagement 182
3.2 L'engagement volontaire chez les sapeurs-pompiers 190
3.3 Le bénévolat chez les sapeurs-pompiers 196
3.4 Une indemnisation qui pose problème et qui divise 199
4. Les effets de la salarisation sur la profession 204
4.1 Les salariés, une nouvelle catégorie de sapeurs-pompiers en recherche d'identité professionnelle 204
4.2 Un recul des compétences « métiers traditionnels » 208
4.3 Un désengagement des sapeurs-pompiers salariés 209
4.4 Une déshumanisation des relations avec les victimes 212
4.5 La salarisation, une menace pour le volontariat ? 213
5. Particularité de l'hybridisme républicain 216
5.1 Un écosystème complexe 217
5.3 Une émergence 224
5.4 Une organisation insolite 225
5.5 Une organisation en recomposition permanente 227
5.6 Une organisation robuste 227
5.7 Une organisation invisible 229
5.8 Une organisation productrice de nouvelles formes de rapports sociaux entre les acteurs 230
5.9 Un mariage de force et de raison 231
5.10 L'hybridisme une nouvelle configuration pour les sphères citoyennes et salariées 233
5.11 L'hybridisme une réponse adaptée pour les activités d'intérêt général 234
5.12 L'organisation hybride des sapeurs-pompiers est-elle tenable ? 235

Troisième partie : Les difficultés managériales de l'hybridisme républicain et les perspectives d'action 241

1. Des relations volontaires / salariés tendues 242

1.1 Une lutte pour l'accès au prestige de la profession 243

1.2 La caserne, espace privilégié d'affrontement des sapeurs-pompiers 247

1.3 La défaillance des régulations sociales du système de sécurité civile français 279

2. Perspectives pour un management tenable en organisation hybride 288

2.1 A la recherche d'un management tenable 288

2.2 Une envie de donner empêchée par le système managérial 294

2.3 Un malaise s'installe chez les sapeurs-pompiers salariés 322

2.4 Des chefs mal préparés à leur nouvelle complexité managériale 341

Conclusion : un grand corps qui se recompose 356

Le corps des sapeurs-pompiers n'est pas malade 356

L'esprit du don n'est pas mort 358

Une coopération durable est possible 361

L'hybridisme, problème et solution à la fois 362

Perspectives pour la pérennisation de l'organisation hybride 362

Postface : Retour d'un apprenti sociologue sur dix années de travaux réflexifs 371

Bibliographie 376

Glossaire 385

Annexe I : organisation formelle de la sécurité civile et des sapeurs-pompiers aujourd'hui. 399

Annexe II : Inventaire des textes législatifs et réglementaires étudiés relatifs aux sapeurs-pompiers et en particulier ceux relatifs aux sapeurs-pompiers volontaires 405

Table des matières 415