

# **Compte-Rendu d'Enquête**

## ***Les agents du SDIS 13 : Constats, attentes et stratégies en matière de syndicalisme***

## *Introduction*

Le compte-rendu d'enquête que je porte aujourd'hui à votre attention est le fruit de trois mois de recherche autour d'une question de départ : *Le syndicat CGT du SDIS 13, dans son mode de fonctionnement et ses revendications, est-il adapté aux attentes et aux réalités de travail du personnel ?* L'enquête a donc été menée de sorte que les attentes des enquêtés en matière de syndicat et leur rapport avec la CGT soient analysés à l'aune des situations concrètes de travail et du témoignage qu'ils en ont fait.

Le premier mois, le mois d'octobre, a été consacré à des recherches bibliographiques en termes de sociologie du travail et des organisations et a permis une première prise de contact avec les membres de la commission exécutive de la CGT. Il a aussi été l'occasion de participer à des réunions de la CGT du SDIS, des informations syndicales, des réunions départementales des syndicats CGT de la fonction publique territoriale, etc. Les mois de novembre et de décembre ont été consacrés à l'enquête de terrain proprement dite. Celle-ci se compose d'entretiens formels individuels ou collectifs avec des agents du SDIS sur leur lieu de travail où à leur domicile (en tout, plus de quarante heures d'enregistrement), des entretiens informels (non enregistrés) et des sessions d'observation directe dans les centres de secours.

Plus d'une cinquantaine de personnes ont été sollicitées, provenant de dix centres de secours différents. Chaque entretien enregistré a été analysé selon une méthodologie globale d'analyse thématique. La plupart des enquêtés étaient des hommes, pompiers professionnels, peu ou pas gradés entre 30 et 55 ans. Cependant des femmes, des personnels techniques ou administratifs, des jeunes de moins de 35 ans et des officiers ont également fait partie de l'échantillon.

Cette enquête n'est pas une enquête sociologique classique puisqu'elle a été commandée par le syndicat CGT du SDIS 13 lui-même, sous l'impulsion de son secrétaire général M. Jean Bruno Bouéri et approuvée à l'unanimité des présents lors d'une commission exécutive du mois de mai 2007. Cela ne signifie pas que les impératifs de scientificité et de validation des hypothèses n'ont pas été respectés mais plutôt que l'enquête a porté sur plusieurs objets à la fois (l'organisation du

travail, les représentations des acteurs, la place du syndicat et ses objectifs ) et qu'elle était organisée de sorte à proposer une vue d'ensemble, globale et cohérente sur la situation actuelle de l'implantation de la CGT.

Il est cependant regrettable que tous les objectifs fixés au départ n'aient pu être atteints faute d'une collaboration pas toujours suffisante. Je tiens néanmoins à remercier tout particulièrement messieurs Jean-Marc Gauthier, Christian Bérard, Jean-Bruno Bouéri, Frédéric Paul, Jean-Philippe Cortés, Francis Navarro et Hubert Thomas pour leur aide précieuse, ainsi que tous les enquêtés qui ont bien voulu répondre à mes questions et y consacrer une partie de leur temps. J'espère qu'ils considéreront que cette enquête leur rend justice et respecte leurs témoignages.

Je souhaiterais néanmoins que cette enquête ne soit pas considérée comme un objet figé mais plutôt qu'elle donne lieu à des critiques et à des débats afin de pouvoir faire avancer la discussion.

## **Partie 1**

*Constats sur l'organisation du travail : structures et cultures professionnelles.*

## Introduction

Les grilles d'entretien ont été créées de façon à reconstruire le déroulement chronologique de la carrière des agents, les raisons du choix de ce métier, les différents évènements qui ont émaillé la vie professionnelle... Les témoignages, très contrastés, reflètent bien la diversité des agents qui compose le SDIS 13 aujourd'hui. Concernant les rapports que chacun entretient avec sa hiérarchie, ses collègues et son environnement professionnel, les postulats de départ ont tout d'abord été orientés selon les revendications salariales de la CGT. Cependant, il est très vite apparu qu'un problème essentiel et global n'était pas aujourd'hui véritablement traité ni même nommé par le syndicat : *la souffrance morale et psychologique au travail*.

Un mal-être dans le travail a été exprimé de diverses manières mais par toutes les catégories de personnels, même par ceux qui ne se sentent pas touchés personnellement et qui craignent cependant pour l'avenir du métier. Cette souffrance, relativement répandue chez les agents en milieu de carrière va de la simple frustration jusqu'à des seuils beaucoup plus critiques : Un nombre relativement important de pompiers mais aussi de personnels non-pompiers serait soit suivi par un psychologue ou un psychologue, soit traité pour dépression avec administration de traitements sur des courtes ou longues durées.

Il s'avère que, si ce sujet est extrêmement tabou au sein du corps des pompiers, il n'en est pas moins une réalité. L'expression publique du mal-être est censurée par les agents eux même pour deux raisons : La première, mais qui ne semble pas la plus déterminante (et ne permet pas d'explicitier ce même phénomène chez les personnels techniques ou administratifs), est induite par le virilisme exacerbé de la profession. Les pompiers sont censés être des *hommes forts* pour qui la détresse psychologique est vécue comme une faiblesse. La seconde raison apparaît comme plus fondamentale : les agents ne peuvent exprimer leur détresse et leur frustration parce que celle-ci est interprétée, par la hiérarchie, comme une forme de critique du système. Les agents n'ont pas le droit de se plaindre sous peine d'être sanctionnés. Cela a pour conséquence que la personne ne se sent pas écoutée ou épaulée, conditions aggravant encore plus sa souffrance.

Ce sont les formes d'organisation du travail qui génèreraient cette sensation, les conditions de travail, l'étouffement du salarié par des contraintes inutiles et qui s'avèrent déstructurantes pour le sujet, le sentiment de ne pas être reconnu pour le travail que l'on fait, d'être traité comme quantité négligeable au sein de l'organisation et enfin de ne pas avoir de prise sur le déroulement de sa propre carrière. Ces formes d'emprises reposent sur des procédures concrètes qui, telles qu'elles sont pratiquées aujourd'hui, réduisent la marge de manœuvre du salarié dans les ajustements qui portent sur son déroulement de carrière en ne lui permettant pas de détenir les informations nécessaires, claires et précises qui devraient être portées à l'attention de tous : ce que l'on appelle la *rétenion de l'information pertinente*, technique qui peut parfois être utilisée (consciemment ou pas ) par l'administration.

Dans cette première partie je vais donc m'attacher à présenter ce que l'on appelle la souffrance au travail et sa définition. Cette souffrance, qui a des répercussions psychologiques sur les sujets, est le produit d'un mode d'organisation et de situations de travail particulières. Je présenterai donc par la suite les facteurs qui génèrent ce sentiment chez les salariés du SDIS, pourtant très attachés à leur métier qu'ils considèrent pour la plupart comme une passion.

## I. La souffrance au travail : Définition

Les agents, principalement pompiers professionnels s'accordent à dire que des transformations ont été opérées depuis quelques années, dessaisissant les agents d'une partie de leur autonomie en les soumettant à des procédures rigoristes dont ils disent « *se sentir prisonnier* »<sup>1</sup>. Les personnels administratifs déplorent eux, « *une division des services* » et un encadrement mal adapté aux besoins du travail. Ce sont les termes de « *mal être, de malaise, de lassitude, de raz le bol* » qui sont employés par les agents du SDIS pour témoigner de la souffrance qu'ils ressentent « *à ne pas pouvoir faire correctement* » un métier qu'ils aiment et surtout à ne pas se sentir « *reconnus* ». Pour eux, ce manque de reconnaissance se traduit par des salaires bas par rapport à l'investissement des agents, un système de notation et d'avancement basé sur des critères flous et subjectifs, mais aussi et surtout par « *un non-respect de la personne humaine dans le travail* ». Ils se sentent individuellement en position de grande faiblesse et vulnérabilité devant l'encadrement et la direction.

Ces contraintes, qui pèsent sur les agents, et que nous allons détailler un peu plus loin, ont pour effet de produire un sentiment d'impuissance, de frustration voire de profonde détresse chez les personnes concernées. Il serait pourtant erroné de considérer que cette souffrance est née de l'abus de pouvoir de certains membres de l'encadrement particulièrement pervers. Cet état de fait relève au contraire d'un mode d'organisation du travail qui met en place des échelons de contrôle très hiérarchisés.

Dans un article sur les risques psychosociaux produit par un collectif de la confédération deux situations de bases sont identifiées. « *Soit pour le travailleur il y a<sup>2</sup> un défaut de reconnaissance du travail quand « tout va bien » ; ou alors il y a reconnaissance paradoxale du travail. Le sujet peut être traqué, pour faute (avec risque de sanction) ou alors comme incompétence (et à ce moment, il y a, pour celui-ci, risque d'exclusion et/ou obligation de "reformatage" par la formation). Le sujet vit ainsi un fort conflit intra-psychique au niveau des valeurs et il est*

---

<sup>1</sup> Les expressions en italique et entre guillemets sont des extraits tirés des entretiens.

<sup>2</sup> « Souffrance au travail et risques psychosociaux : décrire, comprendre, agir ; un itinéraire et une démarche d'action » Conception - réalisation : La Cgt - Activité Travail

*profondément désorienté. Selon les psychologues le sujet se trouve alors devant une question difficile : « Le collectif de travail, quant à lui, est divisé dans ses rapports inter-subjectifs, car finalement qui croire et qu'est-ce la qualité, qu'est-ce bien faire son travail ? Dois-je (on) respecter la norme de qualité gestionnaire (fausse en soi) pour me (nous) protéger de la sanction et/ou de l'exclusion et mentir sur la qualité du travail que je fais (nous faisons) ? Dois-je (devons-nous), pour bien travailler, désobéir à la norme de qualité, mais être harcelé(s) par la hiérarchie (qui ne reconnaît que la description gestionnaire), ou par les collègues qui se protègent de la sanction ou de l'exclusion, mais consentent à mal travailler ?*

Un peu plus loin dans l'article, les psychologues identifient les effets de cette incertitude et de cette pression sur le salarié. Selon eux, « *Pour un sujet, ne plus avoir sa place ou être substitué à une autre place, entraîne de graves souffrances : ne plus avoir sa place entretient un sentiment d'inutilité pouvant conduire jusqu'au suicide ; se substituer à une autre place peut conduire à la toute-puissance et à toute forme de perversion. Les pathologies du harcèlement (harcèlement moral, mobbing, persécution psychologique) peuvent aussi être analysées de ce point de vue : Le harcèlement, appelé mobbing, s'interprète comme une dérive des modalités de management, sans aucune référence à la personnalité, sans aucun rôle spécifique attribué au travail. Le mobbing relève d'une analyse psychosociologique, c'est à dire dont il faut identifier les enjeux sociaux tout en reconnaissant les effets, parfois ravageurs sur la santé mentale des agents* ».

En effet, il n'est pas trop fort dans ce cadre là de parler de santé mentale et la situation décrite dans l'article est sensiblement la même que celle que l'on peut retrouver chez les salariés du SDIS 13, cette souffrance étant relativement répandue chez les agents masculins, non gradés, en milieu de carrière. Qu'on ne s'y trompe pas : ce n'est pas à l'extérieur ou dans le travail lui-même, souvent décrit comme difficile ou moralement éprouvant qu'il faut en chercher les causes principales mais dans les formes d'organisations du travail. La santé mentale<sup>3</sup> a fait l'objet d'une reconnaissance dans le code du travail, à l'occasion de la législation sur le harcèlement moral au

---

<sup>3</sup> « L'action de prévention des risques professionnels psychosociaux pour la santé physique et mentale au travail » Jean-Claude VALETTE, Psychologue du travail à la CGT et IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels) : évaluation et prévention des risques psychosociaux, secrétaires CHSCT santé-social 9-11-04.



travail (loi de modernisation sociale de janvier 2002). Je citerai d'ailleurs un article de Jean Claude Valette sur le sujet :

*« La prise en compte de la santé mentale dans le travail est très importante car elle peut permettre de prévenir les décompensations psychopathologiques c'est à dire les dépressions professionnelles, la violence réactionnelle contre l'autre telles que les dégradations des relations de travail, la violence contre soi tel le suicide, sorte de « passages à l'actes » liées à des souffrances vécues pouvant provenir de situations « susceptibles » d'être du harcèlement moral. Par ailleurs, des réactions de grande souffrance peuvent avoir des conséquences graves en terme de qualité et de sécurité des travailleurs et de la population, des usagers, des patients, des clients, mais aussi des conditions de sûreté des installations. »*

Les pressions qui s'exercent sur les salariés, et créent cette forme de souffrance, sont en rapport avec la compétence, les actions individuelles de sélection, d'aptitude et les entretiens d'évaluation qui ont des référentiels construits à partir de l'adaptation performante du sujet à la norme gestionnaire, mais, ces référentiels prenant peu en compte le contexte dans lequel s'exerce le travail concret, ils structurent leurs critères sur des visions péjoratives et culpabilisantes des individus. Je traiterai d'ailleurs cette question un peu plus loin puisqu'elle fait écho aux pratiques et aux procédures d'évolution hiérarchique et professionnelle des agents du SDIS (stages, acquisition de grade, nomination au grade, CAP...)

De la même manière, concernant la hiérarchie cadre, il y a bien souvent l'obligation d'adhésion sans condition, à la seule description gestionnaire, et l'absence de place visible et reconnue pour la hiérarchie intermédiaire. Paradoxalement, le système de délégation de responsabilités qui structure les rapports hiérarchiques dans l'entreprise tient peu compte de la qualité réelle de la production ou du service. *«Parfois, on ferme les yeux sur le qualitatif, l'essentiel étant que le résultat soit atteint sur le tableau de chiffres (le quantitatif). Mais le jour où le pépin arrive, on cherche vite à isoler une responsabilité (un ou plusieurs acteurs de la chaîne du processus) de sorte que l'incident ou l'accident ne confronte l'organisation du travail au redoutable*

*questionnement sur sa responsabilité vis à vis de la nature même du processus. Cette vision de la réalité est profondément mensongère »* <sup>4</sup>

Il s'agit maintenant d'identifier les causes précises de ce malaise, de les rendre plus lisibles afin d'y travailler de façon plus efficace<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Jean Claude Valette, op.cit.

<sup>5</sup> Est placé en annexe un résumé d'un article produit par la confédération sur les positions qu'une organisation syndicale telle que la CGT doit tenir pour faire face à cette souffrance et à l'organisation sociale du travail qui l'a produite.

## **II. Les conditions de travail en question : Facteurs organisationnels et culture de métier.**

### **1. Les locaux.**

Un grand nombre de pompiers volontaires et professionnels exercent aujourd'hui leur métier dans des centres de secours vétustes et mal adaptés. Dans certains cas (Allauch, par exemple mais aussi bien d'autres, Port de Bouc, Trets, etc, dont la liste serait longue), non seulement les conditions de vie et d'hygiène sont déplorables dans les locaux vie et les locaux sommeils mais, par ailleurs, les normes de sécurité, d'hygiène et de fonctionnement du matériel d'incendie et de secours ne sont pas toujours respectés.

Le cas d'Allauch, installée depuis six ans dans des algécos, est sans doute un des plus représentatif. Les équipes de pompiers disposent de « locaux sommeils » extrêmement vétustes : Des algécos de près de 9 mètres carrés comportant quatre couchages et une « salle de bains », sans aération, sans moyens d'isolation, sans aucun confort. Les femmes ne disposent pas de locaux réservés. Les pompiers volontaires ne disposent que d'un placard trop petit pour ranger leur tenue de feux et le reste de leurs affaires qu'ils doivent finalement entreposer dans leur propre véhicule. Une seule salle, assez petite, sert de salle de sport, de réunion, de formation, etc... Les engins et les véhicules de secours sont garés sur un parking municipal exposés à toutes les intempéries où les parents d'élèves d'une école voisine viennent se garer tous les jours à 8h30 et 16h30, empêchant ainsi la circulation des camions. On imagine les conséquences... De plus, une circulaire récente interdit aux agents de faire l'inventaire des engins le matin jusqu'à 8h30 pour ne pas gêner les parents d'élèves et les riverains. Enfin, les modes de recrutement et les élévations en gardes des agents de ce centre de secours ont été faites en dépit des qualifications et des désirs des pompiers. Si certains se sentent traités avec mépris et se disent dégoûtés du métier, les agents du SDIS continuent toutefois à faire admirablement leur travail, malgré ces conditions de vie et de travail déplorables.

Ces conditions de vie et de travail, que l'on retrouve à des degrés divers dans plusieurs centres de secours, créent le plus souvent de fortes tensions entre les équipes, entre les agents professionnels et volontaires, entre l'encadrement et les agents. Ceux-ci se sentent délaissés par la direction,

floués, attaqués dans leur intégrité puisqu'on ne leur reconnaît pas le droit à un environnement de travail digne de leur investissement personnel. Notons au passage que l'investissement de la CGT ces dernières semaines, dans le règlement de ces problèmes, notamment à Ports de Bouc et Allauch, était particulièrement attendu et fût bien perçu par les agents. Contrairement à d'autres formations syndicales, la CGT a été perçue comme un syndicat capable de s'investir et de porter les revendications des agents de façon ferme et déterminée mais également « intelligente et constructive » en permettant d'ouvrir le dialogue avec les autorités compétentes.

## **2. Salaires et horaires de travail**

Comme pour l'ensemble de la population et notamment pour les fonctionnaires, le pouvoir d'achat des agents du SDIS 13, et notamment des petits salaires et des catégories C, pèse lourdement sur la vie des salariés. Les chiffres exacts ne sont pas disponibles mais ils sembleraient qu'un grand nombre d'agents soient endettés et la plupart déclarent avoir du mal à boucler leur fin de mois. Les pompiers considèrent en général que les salaires sont trop bas par rapport au coût de la vie aujourd'hui mais également par rapport à l'investissement des personnes et aux risques encourus, quand cela ne se conjugue pas avec des conditions de vie dans les centres de secours telles qu'elles ont été décrites plus haut. Le système de primes se retourne d'ailleurs trop souvent contre les agents car beaucoup se sont vus retirer une grande partie de celles-ci, ce qui a pour effet de réduire de façon significative le pouvoir d'achat. Le salaire ne semble pas non plus compenser la perte en terme de sacrifice sur la vie sociale et familiale : le système du 24/48h et du travail le week-end contribue ainsi à isoler partiellement le sujet de la société « normale ». Cette situation s'aggrave quand les professionnels prennent fréquemment des gardes de volontaires, pratiques qui semblerait être encouragée par la direction.

Les effets de cette organisation temporelle du travail sont trop souvent ignorés par les autorités compétentes. Quand elle font l'objet de revendications salariales c'est trop souvent sur la corde *vocationnelle* que l'administration joue sa petite musique : Les pompiers devraient être corvéables à merci au service de la population ?

## 2. Notation et avancement.

La question des problèmes liés à l'avancement est, chose rare, une idée qui est revenue systématiquement dans tous les entretiens effectués. Quand les agents ne témoignent pas de problèmes liés à leur déroulement de carrière ils expriment une grande peur de commettre une erreur, quelle qu'elle soit, qui paralyserait leur carrière, une sorte d'épée de Damoclès constamment en suspend au-dessus de la tête des pompiers professionnels.

### 2.1. Une gestion inégalitaire :

Les personnels du SDIS, du sapeur au lieutenant, s'accordent à dire que le système de notation qui préside à l'avancement est extrêmement flou. Pour eux, ces évaluations ont parfois peu à voir avec leurs compétences opérationnelles et sont déterminées par des instances et des intérêts qui les dépassent. Ils n'ont pas de vision claire des différentes étapes qu'il leur faut franchir et ils considèrent les grilles de notations comme très subjectives. De plus, le système de quotas pour la nomination au grade, profondément injuste selon eux (même pour les heureux élus) est vécu comme une sanction personnelle. Nombreux sont ceux qui déclarent s'être désinvesti de leur travail quand ils n'ont pas été nommés aux grades ou échelons qu'ils pensaient mériter. « *Même si je continue à faire bien mon travail, aujourd'hui c'est comme si j'allais à l'usine : je le fais sans aucun plaisir. Je fais ce que j'ai à faire. Point. Pas plus, pas moins. J'attends de trouver autre chose.* » <sup>6</sup>

Il apparaît cependant évident que l'avancement de grade et d'échelon, ainsi le salaire qui suit, est utilisé premièrement comme une arme, une sorte de chantage à l'obéissance -et pas toujours une observation du droit et une reconnaissance des professionnels « qui feraient particulièrement bien leur boulot »-, et deuxièmement comme une variable d'ajustement quant à la gestion du budget global du SDIS.

---

<sup>6</sup> Extrait d'entretien

## 2.2. Sanctions et acharnement :

Pour ne pas se voir sanctionné dans l'avancement ou dans l'acquisition de compétences par les stages (ce qui a bien sûr des répercussions sur l'estime de soi mais également sur le pouvoir d'achat) la plupart des agents adaptent leurs comportements et leurs travaux en fonction de cette réalité. Faire grève, se plaindre quand l'organisation du travail est mauvaise ou simplement revendiquer le respect de ses droits (l'exemple est particulièrement flagrant si l'on considère les non-reconnaisances d'accidents du travail qui passent pour des arrêts maladies, au détriment de l'agent) est une attitude que les agents considèrent comme risquée et pouvant donner lieu aux sanctions déjà évoquées. Cette situation va très loin puisque beaucoup de pompiers n'ont confiance ni dans la commission « hygiène et sécurité », ni dans la médecine du travail, ni dans l'assistante sociale qu'ils considèrent tous comme des relais de la direction qui sont là pour les contrôler, les sanctionner et non pour les aider. Tout cela crée un climat délétère où les agents se sentent « prisonniers ». Quand un problème survient, la plupart des agents disent ne pas en parler de peur des représailles. Ces pratiques seraient allées très loin à l'encontre de certains agents qui se seraient vus petit à petit retirer toutes leurs primes, perdant ainsi une grande partie de leur pouvoir d'achat parce qu'ils « *ne rentrent pas dans le moule* », d'autres à qui l'on a spécifiquement annoncé qu'ils allaient payer le fait d'avoir fait grève, ou d'avoir simplement fait valoir leurs droits en n'étant pas nommés au grade qui correspond à leurs compétences. Certains se disent avoir été brisés par ces méthodes et expriment une profonde détresse devant ce qu'ils considèrent comme de l'acharnement.

## 3. La militarisation du travail

*« Nous, on se sent quantité négligeable. Quand y a un ordre absurde on n'ose pas se rebeller parce qu'on a trop peur des représailles ! Il faut prendre sur soi constamment. En plus si je me rebelle contre mon chef, lui il va se faire taper dessus par son supérieur et etcetera, alors... nous on demande un peu ça quoi ! Juste la reconnaissance de l'être humain ».*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Extrait d'entretien.

Cette possibilité d'obliger les agents à se conformer aux directives est facilement réalisable chez les pompiers car le métier s'effectue dans une structure hiérarchique particulière. La nécessité d'une discipline quasi-militaire est unanimement reconnue dans le contexte opérationnel mais pas quand elle est détournée et imposée de façon arbitraire dans la vie du centre de secours. Ce contrôle hiérarchique très fort pèse sur les agents qui se sentent parfois déshumanisés. Cette disposition semble être particulièrement mal vécue par les femmes, les jeunes fortement diplômés, les personnels administratifs et techniques et les hommes pompiers en fin de carrière.

Cette pression normative dans le cadre opérationnel, technique et dans la vie du centre est d'autant plus importante que les pompiers sont amenés à travailler avec d'autres organismes de secours, d'autres institutions qui gère les mêmes situations que les pompiers (SAMU, groupement communaux de feux de forêt, ambulances privées, spécificité des volontaires) et qui ne fonctionnent pas sur ce mode.

De plus, et c'est la question du statut qui est ici en jeu, les pompiers sont des agents de la fonction publique territoriale. Ils ont des droits précis et notamment en matière de CAP, de commission d'hygiène, d'accès à la formation et au « recyclage » qui sont parfois aujourd'hui assez dépendants d'un procédé de management avec des relents d'organisation militaire quelques peu paternaliste. Le cas d'Allauch est également bien représentatif de cette utilisation de la discipline et de la culture militaire pour façonner les carrières professionnelles des agents recrutés en majorité chez les marins pompiers.

#### **4. La mise en concurrence des volontaires et des professionnels ?**

Ce quatrième facteur est indéfectiblement lié au précédent. Les pompiers déclarent en majorité que l'avancement des volontaires est plus rapide que le leur. Cela signifie pour eux qu'on leur dénie la spécificité de leur métier et les compétences qu'ils ont acquis grâce à leurs expériences. Le traitement horaire plus bas des pompiers volontaires y est certainement pour quelque chose. La sur-utilisation du volontariat et des gardes volontaires des professionnels témoigne également d'une probable volonté d'en finir prochainement avec le statut de pompier professionnel protégé par son statut de la fonction publique pour le remplacer par des emplois plus précaires. La

présence des pompiers volontaires est également un levier de pression sur les pompiers professionnels et notamment quand ceux-ci souhaitent faire grève puisqu'ils peuvent être immédiatement remplacés par des volontaires.

Ils seraient cependant faux et dangereux d'alimenter encore cette sorte de rivalité et de prendre le parti exclusif des professionnels contre leurs collègues volontaires. De l'avis de beaucoup de pompiers professionnels, les volontaires sont une source d'enrichissement pour un centre de secours alors qu'ils ne sont pas toujours traités la hauteur de leur investissement, comme par exemple en cas d'accident pendant l'activité.

## **5. Les personnels administratifs et techniques.**

Les personnels de catégories B et C évoquent en majorité une transformation du travail où ils sont passés du statut d'initiateurs à celui de simples exécutants soit depuis la départementalisation soit auparavant. Ils témoignent également d'un lent processus de division des services administratifs et techniques sur le plan de l'organisation du travail qui a rompu le lien de solidarité qui pouvait exister entre eux : ils travaillent moins en collaboration, sont moins solidaires en cas de grèves ou de mouvement de revendications salariales, etc.

Certains évoquent également une incohérence dans les pratiques d'encadrement : des pompiers gradés auraient pris des fonctions d'encadrement de services techniques ou administratifs sans toujours en détenir les compétences nécessaires, rendant ainsi le travail plus pénible. Ce sont sensiblement les mêmes problèmes de souffrances liées à l'organisation du travail et de pressions salariales exposées plus haut qui sont à l'œuvre chez cette catégorie de salariés.

## **6. Le statut en question**

L'état psychologique des agents du SDIS confrontés sans cesse à une organisation du travail paternaliste et très hiérarchisée, maniant sans cesse la carotte et le bâton et contournant parfois la législation en vigueur, est alarmant. Ces constatations ont été d'autant plus surprenantes qu'elles ont été faites au sein d'une institution de service public où les agents sont censés bénéficier d'un



statut particulier, des « privilégiés » comme diraient certains, le statut de la fonction publique territoriale. Il semble que les centres de secours soient aujourd'hui, comme beaucoup de services publics, la cible de restructurations en tous genres, destiné à grignoter petit à petit le statut de la fonction publique. Et peut être à terme de libéraliser le service public de secours et d'incendie.

C'est le paradoxe même de cette organisation de l'activité aux sein du SDIS : le spectre d'une libéralisation croissante des services publics d'incendie et de secours, qui externaliserait certaines activités au détriment de la population et des agents qui ne bénéficieront plus d'un statut protégé (le volontariat des pros et la PFR en sont des exemples), et une répartition du travail et des responsabilité paternaliste (et parfois arbitraire) qui s'appuie sur 1 : une pseudo culture de la discipline et du respect de l'ordre qui n'a pas toujours lieux d'être dans la vie quotidienne du centre de secours, 2 : sur la « vocation » des pompiers qui exerce une grande pressions sur les agents et les oblige à se conformer aux ordres. Cette situation crée une fatigue morale caractéristique des agents des services publics aujourd'hui, le « *burn out* », un état d'épuisement professionnel, se caractérisant par l'épuisement des capacités émotionnelles chez les sujets dont le travail est centré sur les relations humaines : Infirmières, travailleurs sociaux, enseignants, agents des services publics... Les objectifs à atteindre entrent en contradiction avec la qualité relationnelle inhérente au travail même. Les sujets se mettent alors à l'abri de l'impact émotionnel du travail par une rigidité de pensée, une conception péjorative des personnes que l'on est censé aider, accompagner et soigner.

La dégradation du statut et des conditions de travail des agents du service public est une menace pour l'accomplissement d'un service public de qualité. Afin d'être disponible pour la population bénéficiaire et pour faire face à des situations parfois très pénibles, les agents du service public, et plus particulièrement du SDIS **doivent** bénéficier d'un statut d'emploi et de conditions de travail confortables. Les pressions qui sont aujourd'hui à l'œuvre, l'organisation rigide du travail, la pénalisation excessive de certains agents, la rupture du dialogue entre la base et la direction et le manque de moyens ont à la fois des conséquences importantes sur les agents qui conduisent parfois à l'émergence de pathologies psychologiques, et à la fois sur la qualité du service rendu à la population. Aujourd'hui les agents du SDIS déclarent ne pas avoir le moyen d'être entendu et

aidé par les organismes prévus à cet effet comme l'assistante sociale, la commission hygiène et sécurité, etc....

Cependant le CASC, lui, est en train de prendre cette place pour les agents, pour qui il représente parfois une soupape de sécurité. Beaucoup saluent d'ailleurs le travail et la très grande disponibilité de ceux qui l'animent. Le CASC est aujourd'hui un point névralgique dans la structure du SDIS car il prend en charge certaines activités qui ont été abandonnées ou détournées par l'employeur, celles qui concernaient notamment l'accompagnement des personnels dans leurs vies quotidiennes. Le CASC est également un point névralgique de la bataille syndicale car il est un acquis essentiel issu des revendications salariales. Pour beaucoup d'agents, le CASC est devenu un lieu d'écoute et de solidarité essentiel dans la vie professionnelle.

## **Partie 2**

*Le rôle et l'image de la CGT du SDIS 13 : une organisation syndicale adaptée aux attentes ?*

## I. Représentations et attentes des salariés : L'image de la CGT

Qu'elles soient syndiquées CGT ou non, la plupart des personnes interrogées se déclarent en accord avec un certain nombre de revendications de la CGT, notamment la hausse des salaires, la préservation du régime des retraites et pour une plus grande transparence dans le déroulement des carrières. Toutes ces revendications sont perçues comme *légitimes et réalistes*. La CGT, qui est considérée comme une organisation incontournable au SDIS, semble pourtant avoir beaucoup perdu en terme de confiance lors du mouvement de grèves pour l'IAT. La première partie sera donc consacrée aux raisons de cette perte de confiance et de crédibilité puis, la seconde, concernera l'analyse de ses points forts aujourd'hui.

### 1. Un problème de confiance :

Qu'ils disent avoir rendu leur carte à la CGT ou l'avoir conservé, beaucoup de professionnels se disent extrêmement déçus par le déroulement et les résultats de la grève pour l'IAT. Il est inutile de revenir sur le fait que certains agents ont été plus ou moins sanctionnés par la suite, mais il est intéressant de dresser le bilan de la façon dont cette grève a été ressentie par les professionnels. Ce qui ressort le plus souvent, c'est le sentiment de ne pas avoir été suffisamment consultés et écoutés lors du mouvement. Certains disent même avoir été trahis en apprenant que la CGT négociait sans leur avis, qu'une inter-syndicale n'avait pas été mise en place et que la grève avait été brusquement interrompue sans consultation de la base. La plupart des agents parlent d'un gros problème de communication : « *On aurait dit que d'un coup plus personne ne pilotait le navire et que le navire faisait naufrage* »<sup>8</sup>. Par ailleurs, un certain nombre de professionnels évoquent des relations beaucoup trop complaisantes à leur goût entre la direction et la CGT sur ce mouvement.

Si la possibilité d'un dialogue entre direction et syndicat apparaît comme une force dans la lutte syndicale pour une grande partie des agents, ils déclarent toutefois « *accepter la discussion mais pas la compromission* »<sup>9</sup>. Ce sont donc des jugements très sévères qui sont portés sur le syndicat

---

<sup>8</sup> Extrait d'entretien

<sup>9</sup> Extrait d'entretien

et qui font penser que la CGT y a perdu beaucoup de sa crédibilité. Si une partie a rendu sa carte, la plupart des adhérents qui sont restés syndiqués se disent aujourd'hui dans l'attente d'un changement des pratiques au sein de l'organisation. On reviendra plus loin sur ces attentes.

De plus, certains agents, et notamment ceux qui travaillent dans les services administratifs, regrettent que les revendications soient, selon eux, exclusivement tournées vers les pompiers et parmi eux quelques-uns se disent choqués « *des agissements violents et peu efficaces* » du syndicat.

## **2. Les attentes :**

Globalement les attentes en matière de syndicalisme sont énormes. La plupart des enquêtés reconnaissent la légitimité des revendications et le besoin de plus de syndicalisme fait l'unanimité. Pour eux, les syndicats, et principalement la CGT, sont le seul rempart qui reste entre eux et les incohérences et les pressions de la direction. Ils apparaissent aussi comme un moyen de s'unir et d'empêcher le processus de division et d'atomisation qui règne de plus en plus dans les centres de secours. Ils évoquent des passes-droits ou des différences de traitement qui divisent les pompiers quand ils ne les montent pas les uns contre les autres. La CGT reste, pour la plupart des enquêtés le syndicat le mieux placé pour défendre leurs intérêts. Cependant, et même s'ils disent ressentir des changements dans ce sens depuis quelques mois, la plupart des pompiers considèrent que la CGT est encore trop peu présente dans les centres et que ses responsables ne sont pas assez en contacts avec eux. Les pompiers, et notamment les plus jeunes qui s'inquiètent surtout des salaires, du pouvoir d'achat et du déroulement de carrière, souhaitent plus de communication, des informations syndicales régulières et un lien plus étroit et plus soutenu entre les différents centres. Ils considèrent que la CGT est trop peu visible dans leurs services.

La plupart des adhérents ou sympathisants attendent également de la CGT qu'elle soit une organisation très ferme sur ses positions mais qu'elle construise aussi et surtout l'union et le dialogue avec les autorités et les autres syndicats. Concernant les modalités d'action, certains doutent des effets de la grève si, au préalable, un effort d'union et de communication n'est pas fait auprès des pompiers volontaires. Le non-paiement des jours grèves constitue un véritable

sacrifice pour les plus petits salaires et certains proposent d'innover en matière de modalités d'actions (grève du zèle, sit-in devant les mairies les jours de repos...)

Enfin, les pompiers déçus ou ceux qui ont rendu leurs cartes disent vouloir se syndiquer de nouveau quand ils constateront que de gros efforts de transparences auront été faits dans l'organisation et que les membres de la direction du syndicat rendront compte plus souvent devant les adhérentes des résultats obtenus.

### **3. Un problème de communication et d'implantation :**

Qu'elle déclenche chez les enquêtés un grand enthousiasme, un espoir ou une certaine déception, la CGT est et reste un symbole incontournable. Elle représente un syndicat important, porteur de revendications, composé d'hommes et de femmes (surtout d'hommes dans notre cas) capables de se mobiliser et se battre. Cependant, pour la plupart des enquêtés, liés ou pas au syndicat, la CGT n'est pas en ce moment assez présente, assez proche des agents. La CGT souffre aujourd'hui d'un défaut de visibilité sur le terrain. Celui-ci est probablement dû aux difficultés qu'a le syndicat de se positionner sur une ligne organisationnelle commune, précisément établie et élaborée par tous les acteurs de l'organisation. En effet, l'implantation de la CGT pose problème dans le sens où les formes qu'elle peut prendre ne sont pas les mêmes partout dans le département.

Les salariés doivent pouvoir s'identifier à un groupe tel que la CGT quand celui-ci est porteur de revendications quant au confort de vie et de travail des agents et si la CGT veut représenter ce contre-pouvoir, l'organisation syndicale doit apparaître comme un ensemble homogène et cohérent. La première condition est l'existence d'une structure interne, le bureau et la CE, qui relaie efficacement une information claire et précise vers l'ensemble des structures locales<sup>10</sup>. Dans le même temps, à l'intérieur les centres de secours, les syndicalistes et représentants du personnel doivent élaborer à la fois une stratégie locale propre et bien identifiée par les agents du centre, qui se nourrit de leurs réalités qu'ils doivent représenter en CE ou au Bureau, mais ils doivent également être le relais efficace des décisions prises en CE. Dans ce contexte, il devient

---

<sup>10</sup> Les plus jeunes déploraient d'ailleurs en majorité la sous-utilisation du réseau Internet.

urgent de réorganiser le système de communication entre les membres : le site Internet est un pas qu'il faut absolument développer.

Les agents déclarent ne pas toujours savoir qui est le responsable syndical de leur centre, ni qui dirige véritablement la CGT au SDIS. Certains, pour les plus jeunes, disent avoir rarement assisté à des informations syndicales sur leur centre, ce qu'ils regrettent fortement. La plupart se disent également peu ou pas du tout informés des revendications portées par le syndicat, les actions prévus, les réunions, les jours de grève. Toutes catégories confondues ils se disent cependant en attente de plus de syndicalisme et d'information syndicale notamment sur les retraites, le service public et le statut des agents.

S'il est indispensable que dans chaque centre une personne soit identifiée comme une figure du syndicat, un repère solide et affirmé dans le temps, une sorte de porte-parole, il n'en reste pas moins que c'est le travail d'équipe qui permet à la section d'un centre de s'épanouir. Le ou les principaux animateurs de la vie syndicale sur le centre doivent déléguer un maximum de tâches à un nombre maximum de personnes. Cela permet, 1) de former les adhérents, 2) d'éviter des pressions trop fortes sur une seule personne identifiée comme « la tête à couper ». Sans ces trois conditions l'équilibre du syndicat reste très fragile et il ne permet pas à celui-ci de se développer.

## Conclusions méthodologiques

Les thèmes abordés plus haut ont été choisis pour leur récurrence au cours des entretiens. Bien entendu, d'autres sujets plus personnels ont été abordés tels que la façon de faire son métier, la détresse sociale de certaines victimes, les relations avec les collègues et les conditions de travail qui semblent inhérentes au métier de pompier. J'ai donc préféré ne pas les analyser de la même manière pour deux raisons :

1. Le métier de pompiers est un métier prenant, éprouvant, qui demande aux agents beaucoup de disponibilité, de rigueur et d'investissement. Cependant, c'est le cas pour tous les pompiers de France. Le principal thème à analyser n'était donc pas la spécificité du métier mais plutôt celui de l'organisation sociale de ce métier à l'intérieur des structures départementales et notamment dans les Bouches du Rhône.
2. La CGT est un syndicat qui prend en charge l'ensemble des salariés d'une organisation sans distinction de postes ou de grades. Recentrer encore le travail sur la seule catégorie des pompiers aurait renforcé encore cette tendance un peu « corporatiste » car en effet, on peut s'accorder sur le fait que les agents non-pompiers ne sont pas assez représentés au sein du syndicat. Si la CGT du SDIS 13 souhaite gagner des batailles dans le contexte politique actuel ce n'est pas en se centrant uniquement sur les seuls problèmes et revendications des pompiers qu'elle réussira. Au contraire, il faut également élargir de façon systématique le débat sur le statut du fonctionnaire des services publics, plus fédérateur en terme d'effectifs. La CGT du SDIS 13 a beaucoup à gagner si elle réussit à faire prendre conscience à l'ensemble des agents que défendre leur statut c'est défendre les services publics et vice versa.

De plus, et ce sera là le dernier point, la CGT du SDIS 13 devrait s'ouvrir plus largement sur l'extérieur et notamment à travers la CSD des territoriaux des Bouches du Rhône. L'ensemble des syndicats présents, qui ont très souvent le même employeur, ont beaucoup à échanger et



leurs solidarités est un facteur essentiel dans la lutte, y compris pour des revendications plus spécifiques au SDIS.

# ANNEXE

## Les axes de réflexions produits par la Confédération.

Dans un article également par la confédération qui portent sur la souffrance au travail, les auteurs posent la question suivant : « *Au regard de ces transformations dans l'organisation du travail et dans le processus de négociation, la démarche syndicale n'est-elle pas d'en situer les nouveaux enjeux et pour inventer de nouvelles normes de cadrage pour cette négociation ?* <sup>11</sup> ».

Pour eux, « *négozier en toute connaissance de cause l'organisation du travail pourrait consister à dépasser la seule norme objective et stratégique du gestionnaire, assez dominante dans la négociation, en réintroduisant les normes sociale et subjective, c'est à dire en reconnaissant, avec des critères de jugement de validation pertinents, le travail réel, individuel et collectif, facteur de qualité.* »

Il propose alors d'identifier de manière théorique trois sortes de normes pertinentes pour évaluer l'organisation du travail :

« - *La norme restreinte de l'action ou norme stratégique : ce sont par exemple la mission, les tâches, les objectifs, bref le prescrit, puis les critères, les indicateurs, les résultats, l'analyse objective après-coup,*

- *La norme sociale qui repose sur la justice et l'équité : le travail est effectué dans un rapport social. Il y a des équipes, des collectifs qui doivent "bien vivre ensemble". Ces questions sont celles du respect du droit du travail, du statut, mais aussi celles des règles de métier (la norme sociale de qualité) et de coopération qui doivent être débattues, celles du temps et des moyens nécessaires pour bien travailler.*

---

<sup>11</sup> Extrait de « Négocier l'organisation du travail : inventer des démarches syndicales », septembre 03, Jean-Claude VALETTE, Psychologue du travail à la CGT et IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels) : évaluation et prévention des risques psycho-sociaux, secrétaires CHSCT santé-social 9-11-04.

- *La norme de santé physique et mentale : c'est la préservation de son intégrité physique et psychique dans le travail, le niveau de reconnaissance, la prise en compte des contraintes familiales, etc. »*

*Selon, eux « ces trois éléments doivent faire l'objet d'un compromis de rationalité qui peut être l'objectif d'accord à atteindre dans la négociation. Si la CGT agit pour le soin et la réparation des conséquences des pathologies mentales ou somatiques liées à l'organisation du travail (déclaration des maladies à caractère professionnel pouvant être reconnues en maladies professionnelles, reconnaissance juridique des victimes de harcèlement moral, etc), elle déploie aussi une stratégie de prévention des risques professionnels liés à l'organisation du travail et au management »*

*Il conclut enfin en ajoutant que « la CGT agit pour reconstruire des collectifs de travail permettant de bien vivre ensemble. Elle fait ainsi oeuvre de civilisation et agit en prévention des situations de violence qui se développent dangereusement dans la société. La loi a maintenu dans le code du travail la préservation de la santé physique et mentale en l'associant à la question du harcèlement moral (que nous pouvons rapprocher dans le cas présent comme la souffrance morale au travail) , d'autant que l'entreprise est responsable de la santé physique et mentale des travailleurs qu'elle emploie. Ainsi quiconque (employeur ou salarié) ne pourra seulement se défendre de faire subir à un salarié des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet (...) une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte (pour le salarié) à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Nous devons surtout agir en utilisant les possibilités ouvertes par l'évaluation des risques (s'appuyant sur une analyse sérieuse), afin que l'organisation du travail **n'aie pas** (...) **pour effet** une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte (pour le salarié), à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »*