HAL
open science

Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte extrême : le rôle de l'agilité organisationnelle. Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l'armée de Terre

Jérôme Riberot

To cite this version:

Jérôme Riberot. Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte extrême : le rôle de l'agilité organisationnelle. Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l'armée de Terre. Gestion et management. Lille1, 2019. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-02420502⟩

HAL Id: tel-02420502

https://theses.hal.science/tel-02420502v1

Submitted on 19 Dec 2019

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.

Autorisation HAL

HAL Authorization

UNIVERSITÉ DE LILLE
Institut d'Administration des Entreprises
École Doctorale SESAM
Rime Lab EA 7396

ADAPTATION ET RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS DE TYPE BUREAUCRATIQUE EN CONTEXTE EXTRÊME : LE RÔLE DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l'armée de Terre

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion

soutenue le 17 décembre 2019 par

Jérôme RIBEROT

JURY

Directeur de thèse	Didier CAZAL, professeur des universités Université de Lille (IAE)
Rapporteurs	Cécile GODÉ, professeur des universités Aix-Marseille Université
	Thierry PICQ, professeur *EM Lyon Business School*
Suffragant	Anne DIETRICH, professeur des universités Université de Lille (IAE) Présidente du jury

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À Marie,
pour ses encouragements permanents et son indéfectible soutien dans les moments de doute

À Camille et Matthias, Manon et Julia,
pour l'insouciance de leur jeunesse qui évite de se prendre au sérieux

« Je préfère de beaucoup que mon style soit vraiment le mien, inculte et rude, mais adapté, tel un vêtement, à la taille de mon esprit, plutôt qu'à celui de quelqu'un d'autre, qui peut être plus élégant, plus ambitieux et plus riche, mais qui, né d'un plus grand génie, glisse en permanence, inadapté aux modestes proportions de mon intellect. »

Pétrarque (1304 – 1374, érudit, poète et humaniste florentin)

REMERCIEMENTS

Tout au long de ce travail doctoral, j'ai pu mesurer le niveau d'autonomie qu'exige cet exercice. Ce long processus d'exploration et de construction n'est cependant pas une quête en solitaire car j'ai bénéficié durant toutes ces années de l'accompagnement bienveillant et patient de mon directeur de thèse, le professeur Didier Cazal. Il m'a accordé sa confiance pour me lancer dans ce projet et conduire à terme ce travail de recherche. En m'encourageant de manière tacite ou explicite à explorer des cadres théoriques originaux, en me bousculant parfois pour aller au-delà de certaines évidences, il a été une grande source d'inspiration et son soutien a été déterminant.

Je témoigne ma profonde gratitude au professeur Anne Dietrich et à Xavier Weppe, maître de conférence HDR, pour m'avoir ouvert les portes de la publication dans des revues scientifiques. Leur apport a été extrêmement précieux en complément de ce travail de thèse car il m'a permis de voir concrètement comment se réalisent des travaux de recherche – au-delà de ce que préconisent les manuels– et d'apprécier l'exigence qu'impose cet exercice. Je les remercie par ailleurs très sincèrement pour la confiance qu'ils m'accordent depuis de nombreuses années en sollicitant mes interventions dans leurs Masters respectifs.

Je souhaite remercier tout spécialement Anne Dietrich qui, dans un autre rôle, m'a ouvert les portes du Master 2 MGRH à l'époque où elle en dirigeait la destinée. Ce fut le départ de toute cette aventure universitaire, passionnante, dévorante et enrichissante.

Mes remerciements vont également aux membres du jury, Cécile Godé-Sanchez et Thierry Picq, qui ont accepté d'évaluer cette thèse. Je prenais plaisir à lire leurs articles à une époque où je ne savais pas encore qu'ils jugeraient un jour ce travail de thèse. Ils ont été une source d'inspiration à la fois pour cette recherche mais également dans le cadre de mon activité managériale et de praticien des ressources humaines.

Sans terrain de recherche, point de thèse. Je tiens à remercier les chefs successifs de la BSPP et de l'armée de Terre pour m'avoir autorisé à conduire cette recherche au sein de ces institutions, pour l'accueil bienveillant qu'ils ont réservé à ce projet sans y mettre aucun frein ni limite, et pour leur soutien logistique lors de la finalisation de ce travail. Ces remerciements intègrent l'ensemble du personnel de ces organisations pour le temps qu'il m'a consacré dans le cadre des différents échanges et entretiens.

J’exprime ma reconnaissance à Audrey Morel Sénatore et à Anaïs Gautier du centre d’études et de recherche interdisciplinaires sur la Sécurité civile (ENSOSP) pour l’accueil qu’elles m’ont réservé au sein de leur laboratoire. Les échanges que nous avons pu avoir avec Anaïs et son soutien m’ont permis d’avancer dans certaines phases de ce projet lorsque l’imagination faisait défaut.

Je n’oublie pas non plus les membres des laboratoires LEM (Lille Économie Management) et RIME Lab (Recherche Interdisciplinaire en Management et en Économie) pour leur contribution à ma réflexion dans le cadre des différents séminaires de partage des travaux de recherche.

Je souhaite partager le fruit de ce travail avec ma compagne Marie qui m’a encouragé et motivé pour conduire cette recherche. Je sais combien, par son action et son attention, elle a contribué à l’achèvement de cette thèse. À mes enfants, Camille et Matthias, je les remercie du fond du cœur pour leur affection et leur patience à supporter mon manque de disponibilité à une époque compliquée de leur vie où j’aurais dû être bien plus présent et attentif pour eux. J’ai une pensée pour deux petites filles, Manon et Julia, que j’embrasse pour leur contribution indirecte à ce travail quand elles vous rappellent, par l’insouciance de l’enfance, que les priorités de la vie ne tournent pas autour d’une thèse. Je remercie enfin mes relecteurs, attentifs et exigeants, qui ont pris le temps de délaisser leurs romans d’été pour s’atteler à une relecture plus aride mais précieuse pour moi.

À ces êtres chers, je leur exprime ma plus profonde gratitude et ma reconnaissance.

SOMMAIRE

Remerciements *6*

Sommaire *8*

INTRODUCTION GÉNÉRALE *11*

Visions du fonctionnement des organisations bureaucratiques publiques dans la littérature scientifique **11**

Deux organisations bureaucratiques publiques illustrant ces anomalies théoriques **14**

Des dimensions mal connues susceptibles d'éclairer le fonctionnement de ces organisations ? **17**

Du « fait surprenant » à la construction d'une recherche construite selon une approche systémique **19**

Infographie de la recherche **24**

CHAPITRE 1. L'agilité organisationnelle : nouvel eldorado conceptuel des organisations face à l'incertitude ? *25*

Section 1. Les organisations de type bureaucratique : une catégorisation sédimentée de la théorie de la contingence ? **25**

Section 2. De l'adaptation à l'agilité : approches de la métamorphose des organisations **50**

Synthèse du chapitre 1 ..... **87**

CHAPITRE 2. L'influence du contexte extrême sur les organisations et les acteurs .. *89*

Section 1. Les organisations confrontées à des contextes extrêmes **89**

Section 2. L'acteur face aux risques et aux menaces **132**

Section 3. Réagir à l'hostilité de l'environnement **141**

Synthèse du chapitre 2 ..... **158**

CHAPITRE 3. Problématique, épistémologie et méthodologie : divergences autour de l'agilité organisationnelle *160*

Section 1. Problématiques de l'organisation bureaucratique en contexte extrême : le prisme de l'agilité organisationnelle **162**

Section 2. L'utilité d'une lecture renouvelée du fonctionnement de l'organisation bureaucratique en contexte extrême **170**

Section 3. L'agilité organisationnelle : utilisation d'un cadre théorique peu consolidé mais prometteur ? 174

Section 4. Dogmes et débats autour du positionnement épistémologique et paradigmatique 182

Section 5. Méthodologie 193

Synthèse du chapitre 3 202

CHAPITRE 4. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris : une organisation influencée par son histoire militaire 205

Section 1. Une institution qui plonge ses racines au cœur de l'histoire de France 205

Section 2. Maîtriser la gestion d'une situation extrême par une réponse opérationnelle *ad hoc* : les organisations éphémères 255

Synthèse du chapitre 4 267

CHAPITRE 5. Entre rigidité et souplesse, une optimisation des structures et hommes : synthèse des résultats, analyse et discussion 269

Section 1. Des *'Business Units'* publiques et désintéressées : le résultat d'une adaptation de l'organisation bureaucratique à un environnement instable 269

Section 2. Analyse de l'optimisation structurelle et humaine : une réponse adéquate des organisations évoluant en contexte extrême ? 340

Section 3. Discussion sur les dimensions statutaires négligées par la théorie des configurations organisationnelles 360

Synthèse du chapitre 5 367

CONCLUSION GÉNÉRALE 370

Résumé des réponses à nos questions de recherche 371

Critères de validité et limites de la recherche 372

Vers une consolidation du concept d'agilité organisationnelle 375

Argumentaire à destination des chercheurs et des praticiens 380

Bibliographie 382

Tableaux 397

Figures 399

Encadrés ***402***

Table des matières ***403***

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Visions du fonctionnement des organisations bureaucratiques publiques dans la littérature scientifique

Souvent décriées pour leur inertie procédurière, souvent critiquées pour leur déconnexion du « monde réel » – celui du secteur privé, de l'entreprise productive – souvent mises à l'index pour leur manque de performance dans de nombreux domaines – gestionnaire, managérial, financier ou organisationnel – les grandes organisations publiques qu'elles relèvent de la fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière, donnent l'image de structures incapables de s'adapter aux variations rapides de l'environnement dans lequel elles évoluent, sclérosées par la lourdeur de leur configuration. Parmi les recherches conduites sur les organisations publiques, les résultats des études du courant de la contingence structurelle ne participèrent guère à l'amélioration de cette image. Dès les années 60, Burns et Stalker mettent en avant dans leur typologie des structures qu'une organisation mécaniste – dont se rapproche le plus une organisation publique – ne serait bien adaptée que dans le cadre d'un environnement stable. Plus tard, c'est Mintzberg (1982) qui force le trait en présentant « les organisations gouvernementales [comme] donnant naissance à une forme fréquemment rencontrée […] : la bureaucratie mécaniste publique qui tant que l'environnement demeure parfaitement stable […] ne rencontre pas de grandes difficultés. » (pp. 290-303).

Si le courant de la contingence structurelle a eu le mérite de positionner l'organisation au sein de son environnement par rapport aux conceptions universalistes et technicistes développées par Fayol et Taylor au début du XXe siècle, et de montrer l'influence qu'exerce cet environnement sur l'entreprise, l'absence de considération du rôle de l'acteur est une critique fréquemment adressée à ce courant, la théorie de la contingence structurelle reléguant l'acteur à un rôle mineur quand il n'est pas tout simplement écarté. Crozier et Friedberg (1977) cherchent à dépasser cette vision macroscopique et déterministe qui lie la survie d'une organisation à sa capacité à ajuster sa structure à un environnement en perpétuel changement. Aussi lorsqu'ils insistent sur le rôle de l'acteur « qui sous-tend l'organisation et qui seul lui donne vie et sur sa capacité à agir pour résoudre les problèmes posés par la technologie, l'environnement » (pp. 159-160), nous pouvons légitimement imaginer qu'ils se font les avocats indirects des bureaucraties mécanistes. Cette interprétation doit rapidement être mise de côté lorsque les auteurs rappellent plus loin (pp. 197-199) les difficultés de changement

propres à l'organisation bureaucratique et partagent avec le reste du champ sociologique l'impression de rigidité léguée par le courant de la contingence structurelle.

Longtemps, et encore ancrée comme référence de l'analyse organisationnelle, la contingence structurelle a pourtant très rapidement montré les limites de sa pertinence. Au début des années 60, Chandler démontre que l'environnement n'a d'influence sur les structures qu'au travers de la stratégie de l'entreprise qui initie leur changement. En réponse, le changement engendré se répercute à son tour sur la stratégie de l'organisation. Cela nous ramène au rôle des acteurs construisant la perception qu'ils ont de leur environnement, la représentation qu'ils s'en font et le comportement que cela engendrera en retour chez eux pour ajuster la stratégie de l'organisation. Pour achever ce jeu d'interactions, les changements opérés dans les organisations provoquent à leur tour une évolution de l'environnement (Livian, 2010). Ces études mettent ainsi en lumière la fragilité du déterminisme 'environnement – organisation' avancé par les tenants de la contingence structurelle.

Abstraction faite de l'influence des acteurs, c'est sous un autre aspect que la théorie de la contingence est remise en cause par de récentes études : celui de la coordination. Abondamment développée et illustrée par Mintzberg (1982), la coordination chez les tenants de ce courant revêt un aspect de plus en plus formalisé lorsque croît la taille d'une entreprise qui évolue dans un environnement stable. De l'ajustement mutuel, cette coordination évolue en supervision directe, puis en diverses formes de standardisation (des procédés du travail, des résultats, des qualifications, des valeurs) avant de retrouver une forme d'ajustement mutuel dans les « situations les plus complexes » (pp. 23-24). Cette approche de la coordination par Mintzberg coïncide avec ce que Burns et Stalker démontrent à propos de la forme d'organisation la mieux adaptée en situation d'incertitude de l'environnement : la structure organique. Celle-ci serait la seule à même d'offrir, par une communication plus informelle et une structure hiérarchique aplatie, les conditions de réussite de l'organisation confrontée à un environnement turbulent.

C'est pourtant bien une remise en cause de cette approche à laquelle on assiste depuis le début des années 2000 (Nizet & Pichault, 2012). Cette association automatique 'à tel environnement, telle organisation et tels types de coordination' est mise en défaut par des études portant sur des thématiques aussi diverses que la coordination en situation extrême, celle au sein d'un grand groupe automobile, ou encore dans le cadre de la création spontanée de groupes venant en aide aux personnes confrontées à des désastres naturels (Nizet & Pichault, 2012). Les pratiques de coordination qu'on y observe interrogent la théorie de la contingence structurelle

car elles s'écartent des modèles habituellement présentés par celle-ci. Dépassant une vision qui connecte de façon automatique les mécanismes de coordination et les « caractéristiques du contexte interne ou externe de l'organisation » (Nizet & Pichault, 2012), l'influence de phénomènes tels que le pouvoir ou la production de sens est mise en lumière. Ces phénomènes soulignent le rôle des acteurs et la façon dont ils « font la coordination » (p. 22), ce qui représente une approche bien moins mécanique des pratiques de coordination.

La grande organisation avec sa ligne hiérarchique verticale, ses modes de coordination reposant essentiellement sur des standards, et l'omniprésence du contrôle tant pour assurer un fonctionnement optimal de la « machine » (Morgan, 1998) que pour écarter les risques de conflits (Mintzberg, 1982) serait donc mal pourvue et bien incapable de s'adapter rapidement à un environnement incertain et mouvant. Reprenant les études de Crozier sur le « phénomène bureaucratique », et notamment le cas de « l'agence comptable », Barouch (2011) avance que l'organisation bureaucratique se comporterait comme un système homéostatique, c'est-à-dire capable de maintenir l'équilibre de son milieu intérieur peu importe les variations de son environnement. Cette stabilité interne s'expliquerait par « l'existence de règles impersonnelles » (p. 28) qui présentent l'avantage pour le subordonné de se protéger « du contrôle intrusif » (*ibid.*) de la hiérarchie, et pour les chefs de dépersonnaliser les décisions peu agréables et d'éviter les conflits. Un individu ou un petit groupe d'individus qui souhaiterait introduire un changement substantiel de la structure et de son fonctionnement peinerait à parvenir à ses fins car il se heurterait à l'hostilité des autres acteurs. On voit revenir sur la scène le rôle de l'acteur. La grande organisation serait ainsi, en externe, dépendante d'un environnement stable (Burns & Stalker ; Mintzberg) et, en interne, immobilisée par ses acteurs cherchant par des stratégies construites dans un « contexte de rationalité limitée » (Crozier & Friedberg, 1977) à maintenir « une marge de liberté et de négociation. » (*ibid.*).

Ce portrait peu engageant devrait donc avoir pour conséquence logique le résultat suivant : dès que son environnement change substantiellement, la grande organisation devrait disparaître du fait de son incapacité à s'adapter. Et cette conclusion semblerait encore plus fondée pour la « bureaucratie mécaniste publique » souvent présentée comme un symbole de l'immobilisme. Nous constatons qu'il n'en est rien. Dans une démarche épistémologique poppérienne, nous serions donc conduits à réfuter les théories précédentes. Si les grands établissements ne périclitent pas sous l'influence de leur environnement, et parviennent à évoluer malgré des acteurs enclins à maintenir le *statu quo*, il faut alors chercher les raisons qui infirment – du moins permettent de nuancer – la théorie de la contingence structurelle et de l'analyse

stratégique. Au début des années 2000, plusieurs études de cas s'intéressent aux modes de coordination du travail et assouplissent le stéréotype d'une association automatique de ces derniers à une forme de structure organisationnelle particulière telle que l'avait notamment présentée Mintzberg (1982). Les résultats issus d'une focalisation de l'analyse sur « des situations assez circonscrites » (Nizet & Pichault, 2012) mettent alors en lumière le rôle des acteurs dans « la manière dont se pratique la coordination » (*ibid.*).

Deux organisations bureaucratiques publiques illustrant ces anomalies théoriques

Rôle de la structure, impact de l'environnement, importance de la stratégie, influence des acteurs, modes de coordination sont autant de facteurs de la théorie de la contingence qui ont été revisités au cours de ces dernières années pour en tempérer l'aspect déterministe et offrir d'autres schémas de compréhension. Bien que ces études aient apporté une touche de nuance au tableau de la contingence structurelle, les fondations générales de celle-ci n'en restent pas moins pertinentes. La configuration structurelle d'une bureaucratie mécaniste est souvent « vieille et grande », présente un « flux des décisions allant du haut vers le bas », une « décentralisation horizontale limitée » et autres caractéristiques décrites par Mintzberg (1982). Et ces dimensions organisationnelles ne militent pas en faveur d'une capacité d'adaptation à un environnement complexe et dynamique. Pour autant, deux organisations (l'une est une sous-composante de l'autre mais dispose d'un schéma organisationnel particulier dans le sens où elle relève d'une double tutelle hiérarchique et d'une double tutelle d'appartenance) semblent faire démentir les positions du courant de la contingence. Nous proposons d'explorer ces organisations en portant une attention particulière sur la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, mise en contexte au sein de l'armée de Terre pour en comprendre son positionnement et ses problématiques spécifiques.

La conjoncture environnementale dans laquelle évoluent ces organisations présente un caractère « complexe et dynamique ». Complexe car il exige de ces organisations d'évoluer dans un environnement comprenant des acteurs multiples (tant en interne qu'en externe), un éventail de missions variées et nombreuses, et des temporalités différentes. Dynamique car cet environnement n'est jamais stabilisé et présente les caractères d'une situation de gestion extrême : de « l'évolutivité [qui traduit] des décalages rapides par rapport à des modes de fonctionnement antérieurs ou habituels ; [de] l'incertitude [qui souligne une] faible probabilité d'occurrence et/ou une difficulté, voire impossibilité, d'anticipation ; [du] risque [qui fait écho

aux] possibilités de dommages à l'organisation et/ou à ses acteurs. » (Bouty, et al., 2011b). Pour l'armée de Terre, il s'agit de s'adapter en permanence à une situation géostratégique jamais figée :

- contre la menace asymétrique d'un ennemi implanté dans des pays dont le pouvoir de l'État est en faillite (selon l'expression habituellement utilisée en géopolitique) et qui compense sa faiblesse quantitative et qualitative en se mêlant à la population, en exerçant des actions de guérilla, en se dispersant sur de vastes territoires et en se montrant extrêmement mobile ;
- contre la grande puissance étatique qui retrouve des élans nationalistes et des velléités de conquêtes territoriales ;
- le tout en réagissant à la menace diffuse qui touche le territoire national ;
- il s'agit de concilier le long terme qu'imposent les programmes d'armements et la gestion de la ressource humaine avec le court terme électoral en cherchant à concilier des enjeux budgétaires opposés ;
- il s'agit enfin – au-delà de l'adaptation à un environnement ce qui ne dénoterait qu'une attitude passive et en réaction – « d'anticiper les enjeux de la menace. » (Bosser, 2016).

Avec un effectif de 8 500 personnes, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris ne représente qu'une infime partie de l'armée de Terre et de ses 122 417 militaires et civils, chiffres de 2018 en ETPT[1] (Ministère de la Défense, 2019). Cette brigade doit être distinguée de son institution de rattachement car, bien que composante de l'armée de Terre, elle est mise à la disposition du préfet de Police de Paris (dépendant du ministère de l'Intérieur) qui assume l'intégralité de son fonctionnement : matériels, infrastructures, salaires. Les missions qu'elle assume sont identiques à celles de n'importe quel service d'incendie et de secours : secours à la population et aux biens. Mais ses enjeux sont d'un ordre différent, proportionnels à sa taille – 3e service d'incendie et secours au monde derrière Tokyo et New-York – et à la zone stratégique qu'elle défend avec Paris où se concentrent les pouvoirs politique, économique, financier et médiatique.

Outre l'exposition à cette conjoncture extérieure, l'une de ces organisations (l'armée de Terre) a connu de multiples restructurations et réformes depuis 1996, date marquant le début de sa transformation d'une armée de conscription en une armée de professionnels. Cette double

[1] ETPT : Équivalent Temps Plein Travaillé, unité de décompte des effectifs prenant en compte la période d'activité de l'agent sur l'année et sa quotité de temps de travail.

instabilité externe (environnement) et interne (structure et fonctionnement) aurait, selon le prisme de lecture de l'approche contingente, dû mettre à mal le fonctionnement, la performance et l'efficacité productive de cette organisation mécaniste. Pour la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, c'est principalement son environnement qui est en perpétuelle effervescence : infrastructures évoluant sans interruption (constructions de plus en plus hautes, ou de plus en plus profondes), grands événements de portée internationale (COP 21, coupe d'Europe, salons internationaux, JO 2024), évolution des mentalités de la population (paupérisation, agressivité, gentrification), contraction du temps médiatique dû au développement des réseaux sociaux qui ont un impact immédiat et direct sur les modes opératoires, projets majeurs comme le Grand Paris, terrorisme... Ce bouillonnement incessant propre à la capitale, barycentre de tous les pouvoirs, impose une anticipation et une adaptation permanente de l'organisation à son environnement, ce qui semble incompatible avec sa configuration organisationnelle bureaucratique. Pour autant, nous constatons que la brigade de sapeurs-pompiers de Paris tout comme l'armée de Terre assurent une continuité sans faille de leurs missions, parfois même avec moins de moyens, voire en améliorant leur performance et tout en s'adaptant aux réformes. Ce paradoxe ne manque pas d'interpeller. Il souligne les limites de l'approche contingente et sa capacité à expliquer le fonctionnement de ces organisations en se basant sur le seul critère de leur configuration organisationnelle.

Au cours de cette exploration du terrain, les acteurs mettaient fréquemment en avant le dialogue informel, le sens du devoir, la discipline intellectuelle, personnelle et formelle, l'autonomie, la confiance… autant de points peu abordés par les différents courants de recherche, peut-être même en contradiction avec les conclusions de certaines thèses. D'un côté, l'approche contingente avec une vision généralisatrice et macroscopique semble aseptiser l'acteur en le reléguant à un rôle de supplétif au service de l'organisation ; de l'autre, l'analyse stratégique magnifie les acteurs en leur attribuant la paternité (par l'intentionnalité et le construit) des ajustements de l'organisation à son environnement, avec néanmoins en filigrane le souci de préserver une zone d'incertitude personnelle garante du pouvoir qu'ils détiennent. Or, nos observations semblent démentir ces approches.

Des dimensions mal connues susceptibles d'éclairer le fonctionnement de ces organisations ?

En interrogeant ce paradoxe, la question de recherche suivante est apparue : ***y aurait-il des dimensions méconnues, écartées ou oubliées qui seraient susceptibles d'éclairer sous un angle nouveau notre compréhension du fonctionnement de certaines organisations bureaucratiques ?***

Pour explorer cette question, et devant la diversité des organisations de type bureaucratique, nous avons choisi de limiter notre recherche à la France, au seul secteur public à l'intérieur duquel nous avons réduit notre périmètre aux organisations bureaucratiques exerçant une fonction régalienne et plus spécifiquement celles relevant d'un statut militaire. Ce choix restreint par conséquent la possibilité de généraliser aisément les résultats qui pourraient émerger. Mais généraliser ces résultats n'est pas notre intention même si nous explorerons comment il serait possible de les valoriser. Mettre à jour des dimensions ou des mécanismes qui n'auraient pas été observés, ou qui seraient méconnus, et montrer en quoi ils participent à l'agilité organisationnelle sont le but de cette recherche.

Si nous observons de plus près les organisations bureaucratiques publiques qui sont l'objet de notre étude, deux distinctions s'imposent par rapport à d'autres organisations du même type. La première est que la loi restreint certaines libertés fondamentales de ses membres ou leur impose à l'inverse des obligations qu'aucune autre organisation, publique ou privée, ne peut se prévaloir de mettre en œuvre. Nous développerons dans le détail ces interdictions (droit de grève, droit de manifester, droit d'adhérer à un parti politique ou à un syndicat, droit de constitution d'organisations syndicales représentatives des militaires et d'exercice des fonctions syndicales), et ces obligations (de disponibilité en tout temps et tout lieu, de neutralité, de réserve dans la parole et les opinions). La seconde relève de la nature même de leur activité qui est de se préparer et de faire face à des événements imprévisibles, dangereux ou menaçants dans des contextes parfois extrêmes (nuit, désert, risques technologiques, milieu urbain, zone de conflit…). Ces singularités déterminent par conséquent le fonctionnement de ces organisations bureaucratiques publiques et la compréhension que nous pouvons en avoir.

Sur la base de ce constat, nous avons réinterrogé certaines dimensions des organisations : structure et organisation, processus, valeurs, et ressources humaines. Ces leviers ainsi que la technologie et une vision partagée par tous sont les éléments de base de l'agilité organisationnelle. Observé dans le cadre d'un environnement instable (contexte extrême), il

est apparu que toute la richesse et la complexité de ces dimensions n'avaient peut-être pas été révélées par la théorie de la contingence. Elles exercent, voire expliquent, l'agilité des organisations bureaucratiques publiques étudiées qui évoluent dans un environnement instable.

En nous limitant à ces dimensions et aux problèmes qu'elles soulèvent pour notre compréhension du fonctionnement des grandes organisations, nous traiterons alors la problématique suivante : **comment ces dimensions particulières affectent-elles l'organisation bureaucratique publique dans sa structure, son organisation, ses processus, ses pratiques et lui permettent de surmonter les aléas liés à un environnement instable ? Ces dimensions peuvent-elles être développées dans des organisations « normales » pour les rendre plus agiles, résilientes et aptes à affronter un environnement hostile ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons pris le parti d'interroger différents concepts (adaptation, résilience, réversibilité, etc.) gravitant autour de celui de **l'agilité organisationnelle.** L'idée est d'apporter un éclairage complémentaire au fonctionnement de l'organisation dans le cadre d'un ajustement à son environnement. Quels processus interviennent ? À quels niveaux se prennent les décisions ? Comment se coordonnent les acteurs et les actants ? Quels moyens et artefacts sont employés ?

Ces concepts permettent de s'affranchir du déterminisme présent dans la théorie de la contingence qui tend à prédire le fonctionnement de l'organisation de type bureaucratique, or ce déterminisme ne résiste pas à l'épreuve des faits sur le terrain que nous étudions. Autour de ces concepts, il était nécessaire d'ajouter un éclairage sur l'environnement dans lequel évoluent ces organisations, environnement que nous avons qualifié parfois d'extrême. Nous explorerons ainsi la **littérature relative aux situations et aux contextes extrêmes** pour appréhender comment les organisations mobilisent leurs ressources pour y faire face. Il nous a semblé utile de solliciter également la littérature sur les organisations hautement fiables. Les situations extrêmes exigent des organisations concernées, un mode de fonctionnement rigoureux capable de concilier des technologies de pointe et des procédures précises, mais suffisamment souples pour s'adapter en toute maîtrise aux divers aléas de l'environnement.

Sur le fondement de ces piliers, le fil directeur de notre recherche se déroule ainsi en deux temps :

- d'abord, explorer la littérature sur le concept d'agilité organisationnelle et ceux qui pourraient lui être associés (adaptation, résilience, principe de réversibilité), puis sur les situations extrêmes pour offrir des clés de lecture sur la façon dont une organisation bureaucratique publique est susceptible d'interagir avec son environnement et d'évoluer sous sa pression ;
- à l'aide de cet éclairage, identifier ensuite ce que nous apprend le terrain sur les dimensions qui entrent en jeu dans la souplesse, l'agilité et la réactivité du fonctionnement de l'organisation, et déterminer ce qu'elles nous apprennent de nouveau au regard de ce que nous connaissons jusqu'ici.

Au regard de ces résultats, nous espérons apporter des éléments de compréhension supplémentaires sur le fonctionnement des organisations en contexte extrême et donner un avis sur la possibilité d'appliquer ces découvertes à d'autres types d'organisation.

Du « fait surprenant » à la construction d'une recherche construite selon une approche systémique

Construite autour de trois axes, cette revue de littérature aborde les problématiques relatives à la structuration de l'organisation, à son mode de fonctionnement et au comportement des acteurs, notamment en pointant ce qui distingue ces approches de celles de la théorie de la contingence. Le chapitre 1 rappelle en liminaire les positions défendues par la théorie de la contingence à propos des organisations de type bureaucratique ; puis il aborde différents concepts (adaptation, résilience, etc.) pour l'intérêt qu'ils présentent et les liens qu'ils entretiennent avec le concept d'agilité organisationnelle. Le chapitre 2 s'intéresse plus spécifiquement aux concepts mobilisés dans les études portant sur les organisations évoluant en contexte extrême. Les trois derniers chapitres permettent de montrer l'intérêt de la problématique et le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche (3), puis de détailler la méthodologie et le terrain d'étude (4) avant la présentation des résultats, la discussion et le bouclage théorique (5).

Un état de l'art reposant sur deux piliers : l'agilité organisationnelle et les contextes extrêmes

Pour comprendre comment certaines organisations disposent d'une capacité à s'ajuster en permanence aux variations d'un environnement complexe et instable, et découvrir quelles dimensions sont susceptibles de jouer un rôle prépondérant dans cette adaptation, nous faisons le choix d'explorer l'agilité organisationnelle, les concepts avec lesquels elle semble entretenir des liens, et le fonctionnement des organisations en contexte extrême.

En premier lieu, nous explorons les concepts d'adaptation, de résilience, le principe de réversibilité et d'agilité organisationnelle car l'environnement exigeant, mouvant et hostile dans lequel évoluent ces organisations interdit toute stratégie visant à maintenir le *statu quo* organisationnel. Cet ajustement mobilise des capacités que nous essaierons d'identifier dans nos organisations. Si l'agilité organisationnelle reste un concept fragile du fait de sa jeunesse (début des années 2000) et de résultats parfois peu convaincants lors de sa mise en œuvre dans les entreprises, il n'en demeure pas moins intéressant car il permet *a minima* d'explorer les forces et les faiblesses d'une organisation.

Nous interrogeons ensuite la nature de cet environnement qualifié d'extrême au sens où il réunit en même temps des caractéristiques d'évolutivité, d'incertitude et de danger (Bouty, et al., 2011b). Il impose aux organisations qui s'y confrontent, une agilité de fonctionnement et une structuration dont nous relevons les points intéressants en termes d'action collective. Il influence également le comportement de l'acteur dont l'attitude se répercute plus ou moins fortement sur l'organisation. En complément, nous explorons – au travers de la littérature sur les organisations hautement fiables, le *leadership* et d'autres concepts – des dimensions de structuration, de processus mais aussi le comportement de l'acteur que nous poserons en référence pour analyser notre terrain.

Des « faits surprenants » orientant vers une approche théorique

Nous avons amorcé cette recherche à la suite de l'observation de plusieurs écarts entre le terrain et la théorie de la contingence. Nous avons alors cherché à repérer quels sont les points de convergence, de divergence et les oublis entre ce qu'énonce cette théorie et ce que le terrain nous montre. Pour cela, l'idée consiste à considérer le phénomène « terrain » sous des angles différents et pour cela, la revue de littérature doit mettre en exergue les multiples points de vue possibles. Cependant, le risque de dispersion est important s'il n'est pas rapidement cadré après

quelques lectures. Pour éviter cet écueil, et avec l'éclairage de guides méthodologiques différents (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012 ; Dumez, 2013), nous avons retenu de nous appuyer sur les synthèses présentées dans les travaux de thèse de Lecocq (2003) enrichis de ceux de Weppe (2009) et de Bousalham (2012).

Le « fait surprenant » (Dumez, Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive, 2013) ou plutôt les faits surprenants qui ont engendré cette recherche portaient sur deux points : d'une part, la rigidité attribuée aux organisations bureaucratiques mécanistes par la théorie de la contingence mérite d'être nuancée, et d'autre part, le « dénigrement » du rôle de l'acteur et ceci pratiquement quelle que soit sa position dans la structure organisationnelle (y compris au sommet hiérarchique). Aussi, après avoir envisagé d'étudier le phénomène sous l'angle des courants théoriques (puisque que nous partions de la théorie de la contingence, l'idée d'étudier le phénomène « bureaucratique » sous le prisme de diverses approches théoriques semblait logique en première intention), puis sous celui des controverses (qui paraissait prometteur initialement mais s'est rapidement heurté à un manque évident de « controverses »), nous sommes finalement revenu à notre intention initiale pour présenter cet état de l'art sous un angle théorique. Cette organisation de la revue de littérature nous permettra d'articuler les contributions selon « les courants théoriques mobilisés » (Lecocq, 2003 ; Weppe, 2009).

Des questionnements émergent progressivement en comparant nos lectures sur la théorie de la contingence et sur l'approche des configurations organisationnelles avec les observations et la connaissance du terrain. Ainsi, quand les théories précitées soulignent la rigidité des bureaucraties mécanistes avec leur incapacité à s'adapter à un environnement changeant, et que nous observons l'inverse, ce sont les questions sur l'adaptation, la résilience, la régulation et la fiabilité qui sont mobilisées comme axes d'observation. Et lorsque ces théories minimisent ou dévalorisent le rôle de l'acteur dans la structure mécaniste, alors qu'il jouit dans de nombreuses circonstances d'une autonomie incontestable, il apparaît indispensable de soulever les questions de ce qui nourrit l'acteur dans son « envie de faire » : le sens, la discipline et la confiance.

Pour faire ressortir les dimensions convergentes, divergentes ou oubliées entre ces théories ou ces concepts, nous avons choisi de forcer le contraste en observant des organisations exposées à un contexte extrême. En exacerbant le comportement des acteurs et l'exigence dans la structuration et le fonctionnement de l'organisation, le contexte extrême favorise l'émergence des facteurs particuliers susceptibles d'inviter à une relecture de la compréhension

des organisations. Une partie de la revue de littérature sera donc consacrée à présenter la particularité de ces milieux difficiles, en quoi ils mettent à l'épreuve les organisations, et comment ces dernières surmontent ces difficultés.

Après avoir « identifié dans la littérature [différents] moyens de classement », Lecocq (2003) a principalement mobilisé la méthode de Salkind (1991, cité par Lecocq, 2003) pour établir son état de l'art. Il a cependant eu le souci d'établir un tableau de synthèse reprenant les différentes méthodes utilisées. Weppe (2009) puis Bousalham (2012) ont successivement enrichi ce tableau en y ajoutant chacun une méthode supplémentaire (tableau 1). Nous reprenons les méthodes présentées dans cette structure, soulignons pour chacune les limites dans le cadre de notre étude, et identifions celle que nous retenons.

Type d'organisation de la revue de littérature	**Principe d'organisation**	**Principales limites pour traiter de l'agilité organisationnelle**
Chronologique	Logique historique dans la présentation des travaux	Champ relativement récent rendant peu pertinente une approche par cette voie
Disciplinaire	Présentation des travaux selon la discipline d'origine des auteurs ou du support de publication	Approches non homogènes au sein des différentes disciplines (cf. les différentes conceptions du concept d'adaptation, un des caractères de l'agilité organisationnelle dans la littérature). Depuis de nombreuses années, des contributions s'inscrivent dans des démarches combinant sociologie et management, ou psychologie et management, ou anthropologie et sociologie
Théorique ***Méthode retenue***	Organisation par courants théoriques mobilisés dans les contributions	Champ émergeant, peu structuré théoriquement, relevant souvent de contributions de praticiens plus que de chercheurs (« méthodes agiles », « processus agiles »)
Thématique	Présentation des travaux d'après les thèmes traités	L'agilité organisationnelle n'est jamais présentée de manière isolée mais toujours combinée à une autre thématique organisationnelle (performance, efficience, culture d'entreprise, etc.)
Par controverses	Articulation des contributions selon les controverses ouvertes ou fermées du champ	Adaptée tant que le champ est en construction et que les controverses sont ouvertes. Peu sollicité par les chercheurs, ce concept anime surtout les milieux professionnels
Intérêts de connaissance	Présentation des travaux selon l'intérêt pratique, technique ou critique	Que vise la connaissance de l'agilité organisationnelle ? contrôler, prévoir, comprendre, transformer ? apporte-t-elle un éclairage sur les points oubliés de la structuration de l'organisation, de son fonctionnement, du comportement des acteurs ?
Problématique	Articulation des contributions selon les questionnements soulevés	Adaptée mais nécessite une décomposition des contributions par problématiques

TABLEAU 1 : LES TYPES D'ORGANISATION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE (D'APRÈS LECOCQ, 2003 ; WEPPE, 2009 ; BOUSALHAM, 2012)

En choisissant de construire cet état de l'art sous l'angle des courants théoriques, nous prenons le parti de ne pas faire le choix entre privilégier le niveau macro ou le niveau micro, entre pratiquer une autopsie 'objective' de l'organisation (structuration, fonctionnement, processus, etc.) ou l'étudier 'subjectivement' à partir du vécu des acteurs internes ou externes.

L'organisation est un système plongé dans un système plus important (son environnement), et est elle-même composée de sous-systèmes (directions, services, etc.) : nous pensons intuitivement qu'il ne serait pas judicieux de dissocier les différents aspects qui la composent. Nous retenons ainsi une approche systémique du problème permettant de faire émerger certaines problématiques communes centrées au cœur d'un triangle composé de l'approche contingente, de la connaissance du terrain et des concepts issus de l'agilité organisationnelle (figure 1).

Lorsque l'approche contingente dépeint l'architecture organisationnelle des bureaucraties mécanistes comme rigide, synonyme de frein à l'adaptation, nous observons qu'elle est aussi une force dans les moments d'incertitude car elle fournit un cadre qui guide l'action et assure sa cohérence. Lorsque l'approche contingente force le trait du management bureaucratique sur des relations supérieurs-subordonnés engagés dans un rapport de force permanent, nous observons que l'action est guidée par des chefs soucieux de leur personnel qui en retour leur accorde une entière confiance. Lorsque l'approche contingente désincarne l'acteur en lui octroyant au mieux une attitude passive, au pire en le déshumanisant tel un rouage de machine, nous observons des femmes et des hommes intéressés par leur collectif de travail et une mission qui apporte du sens à leur engagement.

Nous organiserons ainsi nos problématiques sur ces trois domaines que sont la **structuration de l'organisation (structure**, **processus**, **technologie), le management des hommes (ressources humaines, mesure de la performance)** et **l'engagement de l'acteur dans l'action (vision, valeurs)**. Nous essaierons de déterminer les dimensions spécifiques qui expliquent cette agilité organisationnelle et que l'approche contingente ne décrit pas dans sa conception de l'organisation bureaucratique.

FIGURE 1 : ENTRE THÉORIES ET TERRAIN, PROBLÉMATIQUES DE COHÉRENCE

Infographie de la recherche

CHAPITRE 1. L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : NOUVEL ELDORADO CONCEPTUEL DES ORGANISATIONS FACE À L'INCERTITUDE ?

L'agilité se pare de nombreuses vertus dans l'imaginaire des dirigeants des organisations. Dans un monde en perte de repères, mouvant et non-sécurisant, l'organisation bureaucratique fait figure d'un paquebot peu adapté à se mouvoir au milieu d'une mer constellée de hauts-fonds et d'écueils. L'organisation bureaucratique, telle que décrite par la théorie de la contingence avec une structure rigide et un fonctionnement ordonné où chaque élément est bien à sa place, paraît sédimentée par les nombreuses années qui ont conduit à stabiliser progressivement chaque brique qui la compose (section 1). Comment imaginer qu'elle puisse répondre aux défis d'un environnement turbulent qui nécessite des capacités d'adaptation, de résilience, de réversibilité et d'agilité qui sont aux antipodes de son quotidien (section 2) ?

À travers la description de ces deux univers, nous pourrons mesurer tout l'écart qui sépare ce type d'organisation par rapport aux attendus de souplesse et de réactivité nécessaires à l'agilité organisationnelle recherchée pour affronter un environnement instable.

Section 1. Les organisations de type bureaucratique : une catégorisation sédimentée de la théorie de la contingence ?

NB : les points 1.1 à 1.2 de ce liminaire ne font que rappeler des notions de base.

Dans l'introduction générale, nous avons succinctement abordé la position dominante défendue par la théorie de la contingence en ce qui concerne la capacité d'adaptation des organisations bureaucratiques confrontées à un environnement instable. Nous rappellerons ici les principales idées de ce courant théorique (1.1 à 1.2), puis nous nous focaliserons sur sa conception des organisations de type bureaucratique, notamment la bureaucratie mécaniste (1.3).

1.1. Généralités sur la théorie de la contingence

La théorie de la contingence (Woodward ; Burns & Stalker ; Lawrence & Lorsch ; etc.) et son prolongement, la théorie des configurations organisationnelles (Miles & Snow ; Mintzberg ; Miller & Friesen ; Greenwood & Hinings ; etc.) avancent l'idée que

l'environnement exerce une influence sur la structuration et le fonctionnement des organisations. Leur modèle s'oppose à celui des théories conventionnelles qui décrivent des principes de conception des organisations censés être universels et efficaces. En analysant l'environnement de différentes entreprises, les théoriciens de la contingence structurelle ont identifié les contraintes (variables) qui exercent une influence suffisamment notable pour obliger les organisations à s'adapter à ce contexte. Ces variables sont la taille de l'organisation, la technologie et l'environnement, éventuellement l'âge ou l'ancienneté comme le rappellent Pichault et Nizet (2013). La présence de ces forces, externes (technologie, environnement) et internes (taille de l'organisation) à l'organisation, a conduit les théoriciens des configurations organisationnelles à imaginer une diversité de collectifs de travail dont la stratégie, la structure et le fonctionnement sont une construction *ad hoc* générée par ces variables. Cette théorie enrichit celle de la contingence structurelle en apportant une dynamique dans la conception des organisations par un éclairage sur leur processus de structuration (Desreumaux, 2014).

La théorie de la contingence voit l'organisation « comme un ensemble d'activités diversifiées (division du travail, départementalisation), dont il s'agit d'assurer la coopération (coordination du travail, liaisons inter-unités). Ces variables-clés sont liées à d'autres aspects du fonctionnement interne de l'organisation tels que l'influence des acteurs, le degré de centralisation, les buts poursuivis, etc. » (Pichault, Théorie de la contingence, s. d.). Ce qui caractérise cette théorie est qu'elle subordonne l'ensemble de ces variables internes à l'influence de variables externes (le contexte, le marché). L'organisation est vue comme une entité (une configuration) résultant de l'ensemble formé par ces variables internes et externes qui sont interdépendantes. En nous basant principalement sur les travaux de Mintzberg (1982), nous en proposons la synthèse suivante.

1.1.1. Les composantes de l'organisation, les flux internes et les buts

Les différentes composantes de l'organisation sont liées entre elles par un système de flux permettant de créer les échanges indispensables entre les acteurs afin d'atteindre les buts que se fixe l'organisation.

1.1.1.1. Les composantes de l'organisation

Mintzberg (1982) décrit une anatomie de l'organisation bâtie autour de cinq composantes aux pouvoirs et aux fonctions clairement délimités. Il s'agit du sommet stratégique, de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel, lesquels sont bordés de part et d'autre par la

technostructure (analystes) et les fonctions du support logistique (figure 2). Chacun occupe une place et exerce un rôle qui détermine un niveau de pouvoir, lequel peut varier considérablement en fonction des configurations organisationnelles que nous détaillerons plus loin.

FIGURE 2 : COMPOSANTES DE L'ORGANISATION (PICHAULT, S. D.)

Le sommet stratégique est responsable de toute l'organisation, il détermine les lignes directrices de la stratégie et décide des choix à opérer.

La ligne hiérarchique se situe en dessous du sommet stratégique et constitue le lien qui l'unit au centre opérationnel. Elle assure l'interface qui permet une communication du haut vers le bas et inversement, et veille au respect de l'exécution des décisions prises par le sommet stratégique.

Le centre opérationnel est l'organe de production de l'organisation. Traditionnellement situé au bas de la représentation organisationnelle, cela ne signifie nullement que son pouvoir est toujours le moins élevé dans cet ensemble comme nous le verrons pour certaines configurations.

La technostructure, composée d'analystes, est chargée de formaliser le travail en le standardisant. Cette standardisation revêt quatre formes que sont la standardisation des procédés (règlements, mise au point des machines, etc.), la standardisation des résultats (attendus de qualité des produits, comptabilité, etc.), la standardisation des qualifications (formations requises pour rejoindre l'entreprise, performance attendue, etc.) et la standardisation des valeurs (points clés de la culture de l'organisation, choix des valeurs, etc.).

Les fonctions du support logistique assurent enfin l'ensemble des activités qui concourent à l'appui de la production de biens et/ou de services de l'entreprise. Elles peuvent être détachées de l'organisation (sous-traitance de la gestion de la paye, recrutements confiés à un cabinet extérieur, etc.).

En marge de l'organisation, on peut trouver les propriétaires (actionnaires ou politiques) et les associations d'employés (syndicats, corporations professionnelles comme l'ordre des médecins, etc.) dont l'influence varie selon le type et la taille de l'organisation, mais aussi selon sa configuration. Parfois très présents et intervenant directement dans le fonctionnement de

l'organisation, ils peuvent aussi se situer à l'autre extrémité du spectre et ne jamais interférer dans la vie de l'organisation.

FIGURE 3 : FLUX D'AUTORITÉ FORMELLE (MINTZBERG, 1982)

1.1.1.2. Un système de flux permanent

Les échanges entre ces composantes sont permanents et ce sont eux qui assurent l'unité de l'ensemble. Selon les écoles de pensée, ils sont analysés et présentés différemment. La description la plus traditionnelle de ces flux, représentée par l'organigramme, est le flux d'autorité formelle (figure 3). Il relie les différentes parties de l'organisation et permet de comprendre comment sont agencés les flux d'informations, de matériels, d'autorité ou encore les processus. Bien qu'imparfait, car « l'organigramme ne décrit pas les relations informelles », il donne cependant « une image exacte de la division du travail et indique au premier coup d'œil : 1) quels postes existent dans l'organisation ; 2) comment ils sont groupés en unités et 3) comment l'autorité formelle circule entre eux. » (Mintzberg, 1982).

La seconde approche est appelée flux d'activités régulées. Ces activités sont de trois natures : « dans le système régulé, on peut distinguer trois flux : celui du travail opérationnel, celui des informations et des décisions de contrôle, et le flux des informations fonctionnelles » (Mintzberg, 1982). Ils sont représentés sur la figure 4 par la flèche continue traversant le centre opérationnel pour le premier flux, par l'enchevêtrement des flèches desservant toutes les composantes de l'organisation pour le second flux, et par les flèches arrivant de l'extérieur alimentant la technostructure et les fonctions du support logistique pour le troisième flux.

FIGURE 4 : FLUX D'ACTIVITÉS RÉGULÉES (MINTZBERG, 1982)

FIGURE 5 : FLUX DE COMMUNICATION INFORMELLE (MINTZBERG, 1982)

La troisième vision de ces relations internes est appelée flux de communication informelle (figure 5). En dehors des circuits décrits précédemment, « il existe des centres de pouvoirs qui ne sont pas officiellement reconnus ; un riche

réseau de communication informelle vient s'ajouter aux circuits réguliers et parfois les contournent ; et des processus de décision fonctionnent indépendamment du système régulé » (Mintzberg, 1982). Ces flux de communication informelle pallient l'inefficacité ou l'absence des systèmes officiels. Mis en place à l'initiative des acteurs, ils remplissent une double fonction : d'une part, ils facilitent le travail car la complexité de l'organisation et du monde est telle qu'il ne peut y avoir de production de biens et/ou de services sans un minimum d'ajustement mutuel ; d'autre part, ils ont une dimension sociale en permettant de nouer des relations avec d'autres personnes de l'organisation, et ils participent au succès de celle-ci en accélérant les processus, en octroyant de la souplesse organisationnelle ou en permettant de régler certains conflits.

FIGURE 6 : ENSEMBLE DE CONSTELLATIONS DE TRAVAUX (MINTZBERG, 1982)

La quatrième strate (figure 6) décrit un assemblage d'acteurs, souvent situés sur un même niveau hiérarchique, et parfois dépassant les clivages de la composante dans laquelle ils évoluent dans l'organisation. Ces « constellations de travaux [...] sont autant de coteries quasi-indépendantes d'individus travaillant sur des questions qui sont de leur ressort au niveau hiérarchique où ils se trouvent » (Mintzberg, 1982). Les constellations de travaux se créent naturellement autour des points de convergence de l'activité ; dépassant les frontières officielles de l'organisation, elles répondent à une logique de réalisation du travail passant par le rapprochement des acteurs concernés par un objectif commun.

FIGURE 7 : FLUX DE PROCESSUS DE DÉCISION *AD HOC* (MINTZBERG, 1982)

Le cinquième et dernier système de flux concerne le processus de décision (figure 7), laquelle est définie comme « un engagement dans une action » (Mintzberg, 1982). Ce qui pose la question de savoir comment se passe la prise de décision dans l'organisation. Le processus décrit par l'auteur comprend sept étapes (nommées routines) qui ne sont pas nécessairement toutes activées au cours du cheminement de prise de décision. Au début du processus, dans la phase d'identification, se trouvent « la prise de conscience » d'un besoin de décision et « le diagnostic » de la situation en cours. La phase suivante concerne l'élaboration des solutions avec une routine de « recherche » des solutions déjà existantes et

une routine de « conception » de nouvelles solutions. Enfin, la dernière phase permet de sélectionner une solution parmi ce catalogue de possibilités en « passant au crible » les solutions existantes et/ou en effectuant une « évaluation-choix » pour les autres, pour finalement aboutir à « l'autorisation » de mise en action de la solution retenue.

Au-delà de la typologie des décisions (opératoires, managériales, stratégiques[2]) décrites par Mintzberg (1982), l'accent est mis sur le parcours des flux de processus de décision au sein de l'organisation. C'est bien le lien qui unit ces trois types de décisions qui importe ici afin de « comprendre comment les décisions opératoires, managériales et stratégiques sont liées les unes aux autres et quels rôles jouent les différents participants – opérateurs, cadres dirigeants, cadres moyens, fonctionnels techniques et logistiques – dans les phases des différents processus de décision » (Mintzberg, 1982). Ces types de décisions peuvent être centralisés ou décentralisés intégralement, ou partiellement contrôlés (centralisation des décisions stratégiques et décentralisation des autres).

Les cinq strates décrites par Mintzberg (1982) ne décrivent chacune qu'une partie des flux formels, informels, d'autorité, de communication et de processus de décision qui traversent l'organisation. Ne prendre en considération que l'un ou quelques-uns d'entre eux serait réducteur de la complexité du fonctionnement de l'organisation. Mintzberg invite par conséquent à considérer que tous ces flux doivent être intégrés dans l'analyse de l'organisation (figure 8).

FIGURE 8 : FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION (MINTZBERG, 1982)

1.1.1.3. Les buts

Les buts constituent la raison d'être de l'organisation, ce vers quoi tendent ses efforts. Leur degré d'opérationnalité dépend de la capacité avec laquelle on peut mesurer leur réalisation effective. Par exemple, stabiliser la fidélisation de la ressource humaine à une ancienneté moyenne de 8 ans de service est un but opérationnel ; développer l'esprit d'initiative des collaborateurs est plus difficilement mesurable.

Ces buts peuvent se décliner en deux catégories : les buts de mission et les buts de système. Les premiers sont tournés vers l'extérieur. Ce sont tous ceux qui ont pour objet de répondre aux

[2] Décisions opératoires : relatives à la réalisation des missions de base ; décisions managériales : relatives à l'affectation des ressources ; décisions stratégiques : relatives au fonctionnement d'ensemble de l'organisation (Pichault, s. d.).

besoins du client, à la production de services ou de biens. Les seconds sont tournés vers l'intérieur de l'organisation et cherchent à satisfaire des objectifs internes comme l'augmentation de l'effectif d'un bureau, l'accroissement du niveau de formation du personnel de la productivité, de l'efficacité d'un atelier, le repositionnement des niveaux de décision, etc.

Les buts de mission et les buts de système cohabitent en permanence au sein de l'organisation. L'évolution de la prédominance d'une catégorie au détriment de l'autre peut traduire un changement au sein de l'organisation (restructuration, dégradation ou amélioration du marché, etc.).

1.1.2. La division et la coordination du travail

La division du travail reflète la façon dont il est conçu au sein de l'organisation. Le travail peut être divisé horizontalement ou verticalement, et plus ou moins fortement. Plus la division horizontale est forte, plus le travail est répétitif et peu varié ; à l'inverse, une division horizontale faible traduit un enrichissement du travail par une polyvalence des tâches ou par une rotation du personnel sur les postes de travail. Une division verticale prononcée montre que l'organisation est fortement hiérarchisée et que la responsabilisation du travail est répartie tout au long de cette échelle hiérarchique ; au contraire, en limitant la division verticale du travail, la responsabilisation et les initiatives des collaborateurs seront recherchées.

Les mécanismes de la coordination du travail décrits par l'approche contingente sont au nombre de six et ils peuvent être regroupés par paires en fonction des méthodes dominantes qui dictent leur mise en œuvre :

FIGURE 9 : L'AJUSTEMENT MUTUEL (PICHAULT, S. D.)

- la première paire, l'ajustement mutuel et la supervision directe, s'appuie sur des relations interpersonnelles impliquant une certaine présence physique entre les collaborateurs :
  - l'ajustement mutuel (figure 9) consiste en un échange informel entre un petit nombre d'opérateurs pour coordonner le travail et il ne nécessite pas la mise en place d'un contrôle formalisé pour vérifier ce qui est réalisé par chacun d'eux ;

FIGURE 10 : LA SUPERVISION DIRECTE (PICHAULT, S. D.)

FIGURE 11 : LA STANDARDISATION DES PROCÉDÉS (PICHAULT, S. D.)

FIGURE 12 : STANDARDISATION DES RÉSULTATS (PICHAULT, S. D.)

FIGURE 13 : STANDARDISATION DES QUALIFICATIONS (PICHAULT, S. D.)

o la supervision directe (figure 10) introduit la notion de division verticale du travail avec l'apparition d'un manager qui définit le travail à accomplir et contrôle que celui-ci est bien effectué ;

- la seconde paire, la standardisation des procédés et la standardisation des résultats, fait appel à une méthode de formalisation du travail par la codification préalable du travail à accomplir (procédures, objectifs, etc.) :

o la standardisation des procédés (figure 11) résulte des *process* imaginés par des analystes qui prescrivent comment le travail doit être fait ; les managers deviennent alors de simples contrôleurs de l'exécution correcte de ces procédés ;

o la standardisation des résultats (figure 12), mise au point par les analystes, consiste à définir les objectifs sans nécessairement expliquer comment y parvenir ; les managers exercent un contrôle *a posteriori* pour vérifier l'atteinte de ces objectifs ;

o la dernière paire, la standardisation des qualifications et la standardisation des valeurs, repose sur la représentation mentale, sur les manières de penser des opérateurs quant au travail à réaliser :

▪ la standardisation des qualifications (figure 13) est acquise en dehors de l'organisation ou, à la marge, avant l'intégration comme membre en propre (internat des hôpitaux, assistants ou ATER dans les universités) : la formation inclut alors une forme d'apprentissage sur le tas. La formation délivrée par des organismes externes permet d'acquérir les qualifications nécessaires à la réalisation du travail, le contrôle s'exerce alors en amont de l'entrée dans l'organisation ;

FIGURE 14 : STANDARDISATION DES VALEURS (PICHAULT, S.D.)

FIGURE 15 : DÉPARTEMENTALISATION PAR INPUT (PICHAULT, S. D.)

FIGURE 16 : DÉPARTEMENTALISATION PAR OUTPUT (PICHAULT, S. D.)

FIGURE 17 : LIAISONS INTER-UNITÉS 1 (PICHAULT, S. D.)

▪ la standardisation des valeurs consiste à s'assurer que l'ensemble des collaborateurs partage bien les valeurs de l'organisation, lesquelles sont indispensables à la réalisation du travail ; ne pas s'y conformer peut mettre en péril l'atteinte des objectifs de l'organisation (figure 14).

Ces mécanismes de coordination, situés au niveau individuel, trouvent leur équivalent « à un niveau plus élevé dans l'organisation : entre unités ou services. On parle alors de départementalisation (division du travail entre unités) et de liaison (coordination du travail entre unités). » (Pichault, s. d.).

La départementalisation peut se concevoir par *input*, c'est-à-dire par regroupement de fonctions, de qualifications, de contraintes techniques ou de séquences temporelles (figure 15), ou par *output*, c'est-à-dire en s'attachant à regrouper les acteurs et les fonctions dans une logique centrée autour du produit, du service ou de la clientèle de l'entreprise (figure 16). De nos jours, cette transversalité des efforts autour d'un objectif commun est souvent retenue par les organisations pour ses vertus de « décentralisation des décisions, de décloisonnement entre les unités et de meilleur contrôle des performances » (Pichault, s. d.).

La liaison entre unités peut revêtir deux formes :

- soit les unités font partie d'un même ensemble organisationnel (figure 17) ;
- soit elles appartiennent à plusieurs ensembles organisationnels distincts. Comme pour les modes de coordination situés au niveau individuel, on retrouve

FIGURE 18 : LIAISONS INTER-UNITÉS 2 (PICHAULT, S. D.)

une association par famille de sept modes de coordination entre les unités de travail (figure 18).

Dans le cas de la départementalisation, les liaisons :

- basées sur des relations interpersonnelles sont assurées :
  - soit par des agents de liaison, personnes spécialement dédiées à assurer l'interface entre les unités de travail ;
  - soit par des comités permanents (CODIR, COPIL) ou par des groupes de projet (temporaires) qui coordonnent l'action des départements ;
  - soit par la mise en place d'une structure matricielle croisant la plupart du temps des lignes hiérarchique et fonctionnelle ;
- basées sur une formalisation de coordination s'appuient :
  - soit sur la planification des activités avec le déploiement de plans stratégiques ou de programmes qui détaillent précisément les missions de chaque unité et les mécanismes permettant de se coordonner ;
  - soit sur le contrôle des performances lequel vise à piloter l'activité et mettre en place les mesures correctrices par services pour garder le cap sur l'objectif à atteindre ;
- basées sur les représentations mentales font appel :
  - soit à la socialisation du personnel par la formation et par la rotation interservices afin de les acculturer à l'organisation et leur faire partager une même représentation de la vie de l'entreprise ;
  - soit à la mobilisation idéologique en tentant de fédérer l'ensemble des unités de l'organisation autour d'un but commun, supérieur aux objectifs particuliers de chaque département. La notion de qualité totale en est un exemple.

S'il existe un certain parallélisme des formes entre les modes de coordination individuels et ceux entre unités, il n'y a pas de garantie de cohérence entre ces deux niveaux et cela peut expliquer les dysfonctionnements au sein des entreprises. Une organisation peut ainsi promouvoir le projet d'entreprise comme mode de coordination entre départements (mobilisation idéologique) alors qu'au quotidien elle fonctionne sous un mode de

standardisation des procédés qui implique formalisation et contrôle. Cette dichotomie est incompatible et nécessitera un réajustement des processus de coordination (Pichault, Théorie de la contingence, s. d.).

1.1.3. Les facteurs de contingence, clé de voute de la théorie

L'approche de la contingence souligne l'importance des variables internes et externes à l'organisation, variables qui l'influencent et la façonnent. Ces variables – au nombre de quatre – sont l'âge et la taille, le système technique, l'environnement, et le pouvoir. Pour chacune d'elles, Mintzberg (1982) émet seize hypothèses reprises ci-dessous.

1.1.3.1. L'âge et la taille

« Hypothèse 1 : plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. ». Ce qui traduit que la répétitivité du travail permet de le rendre prévisible, et donc de le calibrer formellement.

« Hypothèse 2 : la structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité. ». C'est l'inertie des formes organisationnelles qui apparaît ici ainsi que la place des traditions et des intérêts qui ont structuré l'organisation et continuent de la maintenir.

« Hypothèse 3 : plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée. ». La recherche d'homogénéisation des tâches pour plus d'efficacité conduit à diviser le travail global. Ce faisant, cette division introduit un besoin de coordination plus important qui se traduit par l'apparition d'une hiérarchie et d'une formalisation toujours plus poussées.

« Hypothèse 4 : plus une organisation est grande, plus la taille moyenne de ses unités est grande. ». La croissance de l'organisation la poussera à constituer des unités de travail homogènes en termes d'activités effectuées. La création d'une nouvelle unité demande un effort qui ne sera consenti par l'organisation que lorsqu'il devient évident que le niveau hiérarchique ne peut plus assurer efficacement le contrôle et la coordination de l'unité de travail.

« Hypothèse 5 : plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée. ». C'est une façon pour la direction de garder le contrôle sur les comportements et de les rendre prévisibles. La complexité introduite par la taille de l'organisation nécessite de réguler un ensemble toujours plus vaste et hétérogène d'acteurs. De nombreuses recherches menées sur le rapport A/P, c'est-

à-dire le rapport entre la taille de la composante hiérarchique/fonctionnelle (A) et la taille de la composante de production (P) ont tenté de montrer que le ratio A/P croit à mesure que l'effectif de l'organisation augmente. Ces études ne sont cependant pas concluantes car au-delà d'une taille critique, ce ratio s'inverse ce qui traduit une perte de contrôle de l'organisation sur ses propres activités.

Ces premières hypothèses introduisent l'idée d'un cheminement par étapes dans le développement des organisations. Elles passeraient ainsi d'une structure entrepreneuriale à une structure bureaucratique puis divisionnalisée et enfin matricielle au fur et à mesure qu'elles prennent de l'âge et que leur effectif s'accroit.

1.1.3.2. Le système technique

Mintzberg (1982) établit une distinction entre la technologie et le système technique. Ce dernier fait l'objet d'une définition au travers des dimensions de régulation et de sophistication, et par l'influence qu'elles exercent sur l'organisation.

« La régulation est la dimension du système technique qui représente l'influence de ce système sur le travail des opérateurs, le degré de contrôle et la régulation que les instruments exercent sur ceux qui les utilisent […]. La sophistication du système technique est la dimension qui représente sa complexité, c'est-à-dire la difficulté qu'on a à le comprendre. » (Mintzberg, 1982). La régulation introduit l'idée d'un lieu de contrôle du système technique. Si ce contrôle est dans la main des opérateurs qui utilisent le système technique, on admettra qu'ils possèdent une large autonomie pour effectuer leur travail. De même, la sophistication du système technique introduit une idée de dépendance des opérateurs aux experts qui sont en mesure de comprendre la complexité de ces systèmes, et d'en assurer le bon fonctionnement. L'influence de cette sophistication, comme de la régulation, se ressent alors dans le déplacement du pouvoir au sein de l'organisation vers des fonctions autres que celles des opérateurs.

Les travaux de Joan Woodward sur ce thème ont été prépondérants. Regroupant la technologie des entreprises industrielles selon trois catégories (production à l'unité, production de masse et production en continu (Pichault & Nizet, 1995), ses conclusions et celles d'autres chercheurs conduisent Mintzberg (1982) à formuler trois hypothèses.

« Hypothèse 6 : plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus le centre opérationnel est bureaucratique. ». La régulation amène à la routine et à la prévisibilité du travail ; il devient plus spécialisé et impersonnel. Il n'est plus nécessaire

d'avoir des opérateurs hautement qualifiés pour le réaliser, et le pouvoir est progressivement transféré aux fonctionnels de l'organisation qui conçoivent le flux de travail.

« Hypothèse 7 : Plus le système technique est sophistiqué, plus la structure administrative est élaborée ; de façon précise, plus les fonctionnels logistiques sont nombreux et qualifiés, plus s'opère à leur bénéfice une décentralisation sélective et plus l'organisation utilise de mécanismes de liaison pour coordonner leur travail. ». La sophistication du système technique pousse à un recentrage du pouvoir vers les niveaux intermédiaires de l'organisation, c'est-à-dire là où se situent les experts de la technologie. Les niveaux de décision se décentralisent au profit de ces spécialistes. Avec l'accroissement de la complexité technologique, ces mêmes fonctionnels finissent par se spécialiser dans certains domaines et les zones de pouvoir s'éparpillent. Pour les faire travailler ensemble, il devient alors nécessaire de développer des mécanismes de coordination plus exigeants et efficaces.

« Hypothèse 8 : l'automation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique. ». Avec la routinisation du travail, les organisations cherchent à répondre à la recherche permanente d'efficacité. La contrepartie de cette stratégie est qu'elle aliène le travail et nécessite la mise en place d'un système de contrôle toujours plus poussé où chacun surveille tout le monde. L'automation des tâches routinières du centre opérationnel contribue à changer la structure organisationnelle en modifiant les équilibres entre opérationnels et fonctionnels. Ces derniers plus nombreux et plus enclins à une communication informelle entre eux, provoquent l'évolution de la structure de l'organisation vers un modèle plus organique.

1.1.3.3. L'environnement (les marchés)

Autour des quatre caractéristiques de l'environnement relevées dans la littérature, Mintzberg (1982) émet cinq hypothèses. Tout d'abord, les éléments qui caractérisent l'environnement seraient :

- la stabilité allant « du plus stable au plus dynamique » (Mintzberg, 1982). Le niveau de dynamisme serait lié à des facteurs multiples tels que l'évolution des marchés, les décisions politiques, le besoin de renouvellement des produits pour répondre à l'attente de la clientèle, les catastrophes climatiques, etc. C'est donc l'imprévisibilité et l'incertitude du contexte qui rendent dynamiques l'environnement ;

- la complexité, qui va « du simple au plus complexe » (Mintzberg, 1982), est relative à l'étendue du spectre de compétences et de connaissances qu'il est nécessaire de mobiliser pour atteindre les objectifs ;
- la diversité des marchés, « des plus intégrés au plus diversifiés » (Mintzberg, 1982), caractérisée par l'hétérogénéité des produits et/ou des clients et/ou des espaces d'intervention de l'organisation (Pichault & Nizet, 1995) ;
- l'hostilité, « du plus accueillant au plus hostile » (Mintzberg, 1982), caractérise l'agressivité de l'environnement vis-à-vis de l'organisation. Une forte concurrence commerciale, des organisations représentatives vindicatives, un pouvoir politique instable, une bataille pour les ressources sont autant de terrains hostiles que l'organisation peut avoir à affronter.

Sur cette base, les cinq hypothèses proposées par Mintzberg (1982) tentent d'apporter un éclairage de l'impact de l'environnement sur la structure de l'organisation.

« Hypothèse 9 : plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique. ». Cette hypothèse nous interpellera particulièrement dans notre analyse future car l'auteur en donne la définition suivante : « en temps de paix, ou loin du front en temps de guerre, les armées auront tendance à être des institutions très bureaucratiques, où la planification, l'exercice, la discipline et les cérémonies ont beaucoup d'importance. Sur le champ de bataille par contre, au moins pour la période contemporaine, il y a besoin de beaucoup plus de flexibilité, et la structure doit donc être moins rigide. Ceci est particulièrement vrai dans les conditions dynamiques de la guérilla. » (Mintzberg, 1982). Ainsi, il affirme que « dans un environnement stable, une organisation peut prédire les conditions dans lesquelles elle se trouvera ; donc, toute chose étant égale par ailleurs, elle peut isoler son centre opérationnel et en standardiser les activités (établir des règles, formaliser le travail, planifier les action) ou peut-être standardiser les qualifications. Dans un environnement très stable, toute l'organisation prend la forme d'un système protégé et serein qui peut standardiser ses procédures de haut en bas » (Duncan, 1973 cité par Mintzberg, 1982). Nous nuancerons cette hypothèse dans notre discussion sur la base des observations du terrain retenu pour cette recherche.

« Hypothèse 10 : plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée. ». Selon cette hypothèse, un niveau de décision au plus près du terrain dans le cas d'un environnement complexe serait donc le plus adapté. Cette hypothèse sera également discutée par la suite, et nous en nuancerons l'aspect aussi affirmatif et un peu déterministe.

« Hypothèse 11 : plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés (dans la mesure où les économies d'échelle le permettent). ». Cette hypothèse défend l'idée d'un recentrage de l'organisation autour d'une logique de marché afin d'éviter une dispersion des efforts (divisionnalisation). Proche du terrain, l'organisation s'adapte pour répondre de façon *ad hoc* à l'expression du besoin client autant que cela reste possible en termes d'économies d'échelle : on ne peut pas créer aussi facilement une raffinerie de pétrole qu'implanter des magasins de bricolage proposant des produits spécifiques répondant à la demande locale (comme par exemple Leroy-Merlin dans sa stratégie de développement à l'international).

« Hypothèse 12 : une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire. ». Bien que Mintzberg (1982) préfère indiquer (p. 256) que l'organisation en situation d'hostilité extrême a plutôt intérêt à adopter une structure organique, son hypothèse se base sur sa propre revue de littérature laquelle n'évoque aucun cas de mise en place d'un tel type de structure organique en contexte extrême. Les études récentes menées sur ce thème (cf. les contextes extrêmes) montrent que la situation n'est pas aussi tranchée entre centralisation ou décentralisation de la structure en contexte extrême.

« Hypothèse 13 : s'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation est conduite à créer des constellations de travaux différenciées et à décentraliser de façon sélective vers ces constellations. ». C'est l'existence de « sous-environnements » au sein même de l'organisation qui impose de créer ces constellations de travaux. Ces sous-environnements et leur influence sur l'organisation rappellent l'hypothèse 11 sur la divisionnalisation ; la nuance réside dans une conception plus horizontale que verticale de cette diversification telle qu'on la conçoit avec la divisionnalisation qui reste sur une logique de marchés. Les disparités qui conduisent à la création de ces constellations de travaux sont beaucoup plus hétérogènes que dans le cas des marchés : chacun de ces sous-environnements étant unique dans sa conception, leur impact sera totalement différent sur l'organisation, la décentralisation sera donc sélective.

1.1.3.4. Le pouvoir

Le dernier facteur de contingence présenté par Mintzberg (1982) précise les rapports de force qui ont une influence sur la configuration des organisations. Il émet trois hypothèses pour décrire cette empreinte du pouvoir sur les entreprises.

« Hypothèse 14 : plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. ». Le meilleur moyen de contrôler une

organisation de l'extérieur consiste à tenir son dirigeant pour responsable de tout ce qui s'y passe, ce qui enclenche une remontée des décisions vers le sommet. Pour parvenir à cette remontée du pouvoir décisionnaire, il est nécessaire de concevoir des processus et des procédures dictant précisément ce qui doit remonter, comment et à quel moment, donc de formaliser le fonctionnement. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste alors à bureaucratiser l'organisation.

« Hypothèse 15 : le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit les organisations à avoir des structures excessivement centralisées. ». Cette hypothèse souligne les jeux d'influence qui ont lieu au sein des organisations. Ce n'est pas le besoin objectif de pouvoir (i.e. le pouvoir strictement nécessaire à assurer un fonctionnement efficient de l'entreprise) qui dicte sa répartition entre les acteurs mais bien une approche individuelle du pouvoir dont le dessein est de servir des intérêts personnels avant tout. Ces comportements conduisent naturellement à une concentration du pouvoir vers le haut de la hiérarchie et sur un périmètre individuel plus large qu'il n'est nécessaire.

« Hypothèse 16 : il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation. ». Cette appétence pour la nouveauté, censée traduire une modernité d'esprit de l'organisation, se heurte au bon sens qui imposerait de ne pas se laisser séduire par les sirènes éphémères de la mode organisationnelle. Ce manque d'intelligence des situations chez les dirigeants peut se révéler potentiellement dangereux pour le fonctionnement de l'entreprise, et fragiliser sa position notamment si elle évolue en environnement instable ou complexe.

Que son influence soit externe, ou qu'il s'exerce à l'intérieur de l'organisation, le pouvoir a comme caractéristique principale d'orienter le jeu organisationnel. Il interdit que se mettent en œuvre les solutions qui paraitraient naturellement les plus efficientes pour le fonctionnement de l'organisation.

1.2. Les configurations structurelles

À l'issue de cette dissection de l'organisation et des facteurs environnementaux, Mintzberg (1982) se livre à la construction d'une typologie organisationnelle dans laquelle s'agencent les variables les plus compatibles entre elles. Les configurations organisationnelles constituent des modèles théoriques abstraits dans lesquelles il ne faut pas chercher à découvrir une adéquation parfaite avec les organisations réelles. Ces configurations sont identifiées à partir des facteurs

développés précédemment tels que la division et la coordination du travail, la départementalisation et les liaisons inter-unités, les positions dominantes (ou le pouvoir), la centralisation des décisions, les buts, et l'environnement. Certains éléments – le centre de décision, la coordination et les buts – influencent plus fortement que d'autres l'orientation vers un type de configuration plutôt qu'un autre. Mintzberg (1982) détermine ainsi cinq types de configurations organisationnelles : la structure entrepreneuriale (ou structure simple), la structure mécaniste (ou bureaucratie mécaniste), la structure professionnelle (ou bureaucratie professionnelle), la structure divisionnalisée et l'adhocratie. Il enrichira cette typologie dans « Le management : voyage au centre des organisations » (2004) par la configuration missionnaire et la configuration politisée, lesquelles s'appuient sur une 6e composante de l'organisation qui se superpose aux cinq de base : l'idéologie.

Ces configurations, dont une synthèse est présentée dans les tableaux 2 et 3, sont une typologie idéale-typique des organisations issue de l'analyse de Mintzberg (1982, 2004). Les entreprises ou les institutions peuvent se rapprocher plus ou moins de l'une de ces configurations, ou revêtir une forme plus hybride faisant référence à plusieurs modèles (deux ou trois). Une organisation peut évoluer au cours de son existence et passer d'une configuration à une autre au gré de son développement. Cette typologie ne défend pas qu'un modèle est meilleur qu'un autre, elle montre comment les variables influencent la structure de l'organisation, son fonctionnement, ses modes de coordination, etc.

	Entrepreneuriale	**Mécaniste**	**Professionnelle**
Division du travail	Informelle	Verticale et horizontale forte	Horizontale forte
Coordination du travail	Supervision directe	Standardisation des procédés / résultats	Standardisation des qualifications
Départementalisation	Faible	Par input	À la fois par input et par output
Liaison inter-unités	Inexistante	Planification et contrôle	Agents de liaison, comités permanents
Positions dominantes (localisation du pouvoir)	Sommet stratégique	Sommet stratégique et analystes	Opérateurs qualifiés
Centralisation des décisions	Forte	Forte	Faible
Buts prioritaires	Priorité aux buts de mission + survie	Priorité aux buts de système	Conceptions variées des buts de mission
Opérationnalité des buts	Faible	Forte	Faible
Environnement (marché)	Instable, simple, hostile	Stable, simple	Stable, complexe, hétérogène

TABLEAU 2 : CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES (1/2) (MINTZBERG, 1982, 2004, ADAPTÉES DE PICHAULT, S. D.)

	Divisionnalisée	Adhocratique	Missionnaire	Politisée
Division du travail	Forte	Faible	Indéterminée	Se superpose à l'organisation, comme un « vernis ». Les jeux de pouvoirs prédominent, se substituent au pouvoir légitime de l'organisation et peuvent donner naissance à quatre configurations spécifiques : la confrontation, l'alliance bancale, l'organisation politisée et l'arène politique complète.
Coordination du travail	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des valeurs	
Départementalisation	Par input	Par output	Par output	
Liaison inter-unités	Faible	Groupes de projet, structure matricielle	Socialisation, mobilisation	
Positions dominantes (localisation du pouvoir)	Sommet hiérarchique	Opérateurs qualifiés	Sommet stratégique, analystes	
Centralisation des décisions	Forte pour le contrôle des performances au niveau central + autonomie des divisions	Faible pour des décisions opératoires	Intermédiaire	
Buts prioritaires	Buts de système (souvent conflictuels)	Priorité aux buts de mission + efficience	Priorité aux buts de mission	
Opérationnalité des buts	Forte pour les divisions	Intermédiaire	Faible	
Environnement (marché)	Instable, complexe, hétérogène	Instable, complexe, hétérogène, hostile	Stable, peu hostile, souvent complexe	

TABLEAU 3 : CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES (2/2) (MINTZBERG, 1982, 2004, ADAPTÉES DE PICHAULT, S. D.)

La configuration entrepreneuriale, typique d'une organisation jeune et de petite taille, offre l'avantage d'une réactivité immédiate aux événements par sa proximité au terrain où elle évolue. Elle reste néanmoins très vulnérable aux aléas de son environnement, et peut vite être à court de compétences pour affronter les évolutions du marché. Ce sont typiquement des organisations telles que les PME qui relèvent surtout de cette configuration.

La configuration mécaniste caractérise des organisations plutôt âgées et très structurées (divisées) horizontalement et verticalement. Leur force réside dans l'efficacité, la précision et la qualité qu'offre ce modèle d'organisation précise et très contrôlée. Mais il peut rapidement être mis en difficulté du fait de sa rigidité dès qu'il est confronté à un environnement évoluant rapidement et parfois hostile. La lenteur des processus devient alors un frein à l'adaptation de

l'organisation. Les chaînes de restauration rapide ou les *call centers* relèvent principalement (comme les industries de production de masse dites fordiennes) de cette catégorie.

La configuration professionnelle peut compter sur le haut niveau de qualification de son centre opérationnel. Les connaissances existantes sont parfaitement maîtrisées ce qui fait la force de cette configuration. Pour autant, cette autonomie et cette haute compétence sont aussi ses points de faiblesse : l'innovation et la créativité y sont souvent à la peine, et la forte autonomie des opérateurs conduit à des dysfonctionnements par manque de coordination. Les universités, les hôpitaux ou encore les orchestres sont caractéristiques de ce modèle.

La configuration divisionnalisée offre comme avantage principal l'autonomie quasi totale des différentes unités composant l'organisation afin qu'elles s'adaptent au mieux à leur marché ou à leur environnement. Les défauts de ce modèle résident d'une part, dans la difficulté à intégrer ces différentes divisions dans un ensemble organisationnel cohérent et d'autre part, dans l'absence d'économies d'échelle du fait de la redondance des structures dans chaque unité. Par ailleurs, l'existence d'un contrôle supérieur de l'organisation tend à installer une mentalité de compétition exacerbée qui peut amener à l'apparition de comportements irresponsables et insensibles. Les grands groupes bancaires et leurs succursales peuvent être assimilés à cette catégorie.

La configuration adhocratique est un modèle qui, par sa conception, favorise l'innovation. Le travail en mode projet, s'il favorise l'efficacité, ne se révèle pas toujours efficient et c'est une faiblesse de cette configuration. Par ailleurs, elle est parfois dépendante de sources de financement extérieures qui ne garantissent pas une pérennité de son activité. Les laboratoires de recherche, les industries du médicament, de l'aéronautique, certaines SSII ou les organisations culturelles (théâtres, presse) sont des exemples de ce type de configuration.

La configuration missionnaire tire sa force et sa faiblesse de la même source : l'idéologie. Ces organisations développent un riche système de croyances et de valeurs qui est le moteur de son activité, et participe à l'endoctrinement de ses membres. Par le biais de traditions vivaces, et de sagas sans cesse répétées et mises en avant, l'idéologie devient une puissance fédératrice pour atteindre les buts de mission. Mais cette idéologie peut mettre en péril l'organisation en l'isolant de son environnement, et par le contrôle normatif qu'elle exerce sur les membres de l'organisation. Certaines ONG sont facilement assimilables à cette catégorie.

La configuration politisée n'est pas un modèle aussi structuré que les précédents. Le moteur principal est le pouvoir et il recouvre la structure traditionnelle de l'organisation. Il peut néanmoins parfois être suffisamment puissant pour créer ses propres formes organisationnelles comme la confrontation, l'alliance bancale, l'organisation politisée ou l'arène politique complète. Cette configuration existe à travers les jeux politiques qui peuvent s'allier ou s'opposer, coexister ou se substituer au pouvoir légitime.

1.3. Un ou des types bureaucratiques ? deux déclinaisons autour d'une catégorisation

Cette courte synthèse de la théorie de la contingence, notamment celle définie par Mintzberg (1982) autour des configurations organisationnelles, conduit à étudier plus précisément l'objet « organisation de type bureaucratique ». Ce type d'organisation comprend deux sous-types que sont les organisations mécanistes et les organisations professionnelles. Le développement suivant a pour objectif de cerner principalement les caractéristiques de la première dans la mesure où celle-ci est au cœur de notre recherche.

1.3.1. La bureaucratie mécaniste

Dans la définition de cette configuration par Mintzberg (1982), on retrouve sans peine de nombreux points communs avec les organisations que nous étudions : « […] des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des **procédures très formalisées** dans le centre opérationnel, une **prolifération de règles**, de **régulations** et de **communication formalisée** dans toute l'organisation, des **unités de grande taille au niveau opérationnel**, le **regroupement des tâches sur la base des fonctions**, une **centralisation relativement importante des pouvoirs de décision**, une **structure administrative élaborée**, et une **distinction nette entre opérationnels et fonctionnels** ».

En comparant ces points avec les organisations que nous étudions, sans pousser à ce stade l'analyse qui permettrait d'en comprendre ces écarts, nous relevons les premiers éléments de convergence et de divergence entre la théorie et le terrain.

- en termes de divergence, les « tâches opérationnelles routinières et très spécialisées » existent assez peu dans la réalité. Au contraire, l'accent est plutôt mis sur la polyvalence des acteurs lesquels bénéficient d'un cursus de formation continu tout au long de leur

carrière et quel que soit le niveau auquel ils se situent dans l'organisation. Nous expliquerons l'intérêt de ce choix dans l'analyse de l'organisation ;

- en termes de convergence, on retrouve dans l'observation du terrain les autres points que mentionne Mintzberg (1982) au sujet de la régulation, du regroupement par fonctions, de la centralisation, et de la formalisation. C'est à ce niveau que réside l'intérêt de notre étude car les conséquences attendues de ces paramètres de conception sur le fonctionnement de l'organisation ne sont pas toujours confirmées par l'observation du terrain.

Plus spécifiquement, Mintzberg (1982) invite à considérer que dans la structure mécaniste :

- les opérateurs du centre opérationnel sont de simples exécutants qui appliquent strictement et dans un périmètre limité l'ensemble des *inputs* en provenance de la technostructure et de la hiérarchie, et l'autonomie n'est aucunement encouragée pas plus que les relations horizontales ;
- la ligne hiérarchique a pour fonction de régler les problèmes de terrain, d'assurer la liaison verticale montante et descendante avec le sommet stratégique, et de vérifier que les standards en provenance de la technostructure sont bien appliqués sur le terrain ;
- la technostructure dispose d'une autorité de fait sinon de droit par les standards qu'elle développe et impose comme normes de travail. Ceci induit une formalisation poussée du travail et des comportements ;
- le contrôle est omniprésent à tous les niveaux de la structure y compris au niveau du sommet stratégique. L'objectif est de permettre une continuité dans le travail productif malgré les inévitables conflits qui apparaissent entre les acteurs (ils « ne sont pas résolus mais contenus » – Mintzberg, 1982) ;
- le sommet stratégique a pour obsession de maintenir l'intégrité de la structure afin d'assurer la continuité de la production. Il élabore la stratégie et la décline vers le bas au moyen des processus de l'organisation (rationalisation). Le processus stratégique est différencié : le sommet stratégique élabore la stratégie, le reste de l'organisation la met en œuvre. Sur ce point, Mintzberg (1982) prend pour exemple l'institution militaire : « cette distinction est extrêmement claire dans l'organisation militaire, où le 'haut commandement' élabore la stratégie d'ensemble, et où les unités combattantes l'exécutent. ».

L'organisation de type bureaucratique est celle qui a probablement suscité le plus de débats durant des décennies. Les caractères mis en avant pour la décrire (taille importante et âge avancé de l'organisation, tâches simples et routinières du centre opérationnel, centralisation prononcée, formalisation poussée, régulation importante, rationalisation du travail, obsession du contrôle, stratégie *top-down*) suscitent des discussions tous azimuts sur la place de l'homme dans l'entreprise, l'exercice du pouvoir, l'efficience productive, etc. Parmi les exemples cités par Mintzberg (1982), Pichault et Nizet (1995) relèvent qu'il distingue deux modalités de configurations mécanistes : « l'instrument » (au service des « propriétaires », donc la gouvernance – l'actionnariat, les tutelles) et « le système clos » (actionnariat désengagé). Il introduit également des sous-types de structures mécanistes : bureaucratie complète, bureaucratie de « cols blancs », bureaucratie simple, bureaucratie de contingence.

Cette dernière nous intéresse car Mintzberg (1982) l'identifie aux corps de sapeurs-pompiers. Cette structure s'imposerait à ces organisations : elle procure « le besoin de sécurité [car] les corps de pompiers doivent minimiser les risques qu'ils prennent. Les organisations de ce type sont donc conduites à formaliser leurs procédures de façon étendue pour garantir qu'elles soient suivies à la lettre. » (p. 290). Il poursuit : « une brigade de sapeurs-pompiers ne peut pas se permettre, lorsqu'elle arrive sur le lieu de l'incendie, d'attendre les ordres du chef ou de discuter pour savoir qui attachera le tuyau à la borne d'incendie et qui montera à l'échelle. » (p. 291). Si ces éléments sont recevables, ils découlent en revanche d'une analyse de Mintzberg qui interroge. Il semble simplifier et généraliser l'environnement dans lequel évoluent les sapeurs-pompiers et il en tire des conclusions surprenantes. En effet, il avance que « l'environnement de ces organisations peut paraître dynamique mais en fait, la plupart des contingences qu'elles rencontrent sont prévisibles – l'organisation les a rencontrées souvent – et des procédures ont donc pu être développées pour y faire face. Un événement imprévu contraint bien entendu l'organisation à retourner à une structure organique. Des organisations comme les corps de sapeurs-pompiers peuvent être qualifiées de *bureaucraties de contingence*. Elles n'ont pas pour mission de fournir des services routiniers, mais de se tenir prêtes pour le cas où des travaux non routiniers leur sont demandés. Comme ces services sont d'importance critique, ces organisations doivent élaborer des procédures détaillées pour répondre de façon rapide et efficace à tous les événements qui peuvent être prévus. Les opérateurs y passent leur temps à apprendre ces procédures, à s'exercer, et à atteindre l'événement en espérant qu'il s'agira d'une des hypothèses prévues. » (p. 291).

Sans prétendre réfuter la véracité de cette analyse reprise d'ailleurs en des termes différents dans d'autres travaux (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016), Mintzberg (1982) focalise son attention sur le micro-environnement et le temps court dans lesquels il décrit le travail de cette corporation. D'où sa conclusion 'logique' d'un retour à une structure organique lorsque survient un cas non conforme. Qu'en est-il si on se place sur le plan du macro-environnement et sur la coexistence d'événements s'inscrivant simultanément dans le temps court et le temps long ? Comment Mintzberg (1982) aurait-il appréhendé les défis que connaissent aujourd'hui les services de secours face au terrorisme à large échelle dans les métropoles (courses mortifères, camion bélier, prise d'otages massive avec sur-attentat sur les services de sécurité, etc.) ou les explosions de violences urbaines aussi inattendues que virales en quelques heures (banlieues en 2005, manifestations anti-CPE en 2006, « bonnets rouges » en 2013 et « gilets jaunes » en 2018) ; tout ceci poussant les capacités des hommes et des moyens à leurs limites ? Comment explique-t-il la réactivité des armées modernes capables de déployer des milliers d'hommes et de matériels en un temps très court et à des milliers de kilomètres ? Le passage à une structure organique ne répond pas à ces problématiques ; la structure mécaniste demeure efficace mais elle s'appuie sur des dimensions que les configurations organisationnelles n'abordent pas ou du moins n'accordent pas aux structures mécanistes.

Au sujet de la stratégie, Mintzberg (1982) a un avis tranché sur la dichotomie entre formulation de la stratégie par le sommet hiérarchique et mise en œuvre de cette stratégie par le reste de l'organisation. Il s'appuie en particulier sur l'exemple de l'armée qui représente l'archétype de cette scission. Et il en critique l'efficacité car celle-ci est soumise à deux conditions qui sont 1) que le sommet hiérarchique ait toute l'information requise pour pouvoir l'élaborer et 2) que « la situation soit suffisamment stable ou prévisible pour garantir qu'il n'y aura pas besoin de reformuler la stratégie lors de la mise en œuvre. » (p. 305). Sur la base de ce postulat, il conclut que « si on veut que les stratégies soient réalistes, il faut les formuler en dehors de la structure mécaniste [car] la dichotomie entre formulation et mise en œuvre cesse d'être pertinente dans les périodes de changement imprévisible. Prises ensemble, ces conclusions nous disent que les bureaucraties mécanistes sont dans leur essence des structures qui ne s'adaptent pas, et qui ne sont pas conçues pour changer leurs stratégies. » (p. 306). Si nous traduisons cela d'un point de vue militaire, il faudrait donc élaborer la stratégie militaire sur la base de structures organiques qui n'existent pas en temps de paix ni en temps de guerre.

Mintzberg (1982) conclut sans appel son analyse sur la bureaucratie mécaniste en affirmant que « [c'est] une configuration structurelle inflexible […] elle est efficace dans son propre

domaine limité, mais ne peut s'adapter facilement à aucun autre. Par-dessus tout, elle ne peut pas tolérer un environnement qui est complexe ou dynamique ». Notre objectif sera de nuancer ces affirmations en nous appuyant sur un exemple de bureaucratie mécaniste qui dément cette conclusion.

1.3.2. La bureaucratie professionnelle

Dans cette configuration organisationnelle, l'aspect « bureaucratique » est moins marqué. Identifier les organisations que nous étudions à ce modèle est plus délicat. La différence majeure réside dans l'autonomie laissée à l'acteur du centre opérationnel dans l'exécution et le contrôle de son propre travail, mais aussi et surtout parce qu'il est le détenteur principal du pouvoir dans cette configuration. Or, dans les institutions étudiées, il n'est pas vraiment concevable que chacun puisse agir à sa guise, et selon son propre jugement de la situation qu'il rencontre.

Pour autant, certains aspects de la bureaucratie professionnelle ne sont pas étrangers à nos organisations militaires. Ainsi, Mintzberg (1982) souligne-t-il l'importance de la formation et de la socialisation dans la façon de concevoir le travail, ces deux aspects permettant à chacun de savoir « ce qu'il peut attendre de l'autre parce qu'il l'a appris. » (p. 310). On retrouve ces aspects de coordination du travail au sein des unités militaires engagées dans une opération de haute intensité (*« j'ai envie de dire, des fois, on n'a même pas besoin de commander la lance qu'il a déjà commencé »* – commandant G, 45 ans, 17 ans de service). Le niveau de formation des acteurs y est décrit par Mintzberg (1982) comme pointu et exigeant et celle-ci est longue (plusieurs années) ; c'est elle qui jette les bases de la socialisation des acteurs dans cette configuration organisationnelle. Si l'on ne peut pas véritablement associer ces caractéristiques d'un haut niveau de formation aux opérateurs de base du collectif militaire, on retrouve néanmoins les notions de durée et d'exigence d'une formation qui se répartit tout au long de la carrière du militaire ; d'abord avec sa formation initiale, puis avec l'exigence d'une formation continue régulière (préparation opérationnelle, cursus de formation pour monter en grade, ou formations d'adaptation pour acquérir des qualifications supplémentaires). On y détecte le même souci d'internalisation des normes permettant une coordination du travail sur la base de standards partagés et respectés par tous.

Mintzberg (1982) souligne un point particulièrement intéressant au sujet de la différence de conception dans le processus de classement entre la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie. Il entend par « classement », le cheminement intellectuel qui

consiste à réaliser un tri entre des situations à traiter afin de les classer dans des répertoires connus disposant de solutions adaptées. La bureaucratie mécaniste réagirait ainsi selon une logique binaire « un stimulus = une réaction » ; la bureaucratie professionnelle permettrait, après la phase de diagnostic ayant abouti à un classement des situations, d'y appliquer des solutions standardisées ; seule l'adhocratie offrirait une solution sur mesure à chaque situation. Ce constat un peu sévère pour la bureaucratie mécaniste (Mintzberg y a classé les institutions militaires) mérite d'être nuancé pour les organisations que nous étudions, nos institutions s'inscrivant davantage dans une approche mobilisant les deux autres conceptions de gestion des situations.

Parmi les autres caractéristiques attribuées à la bureaucratie professionnelle, nous revenons sur la distribution du pouvoir, lequel est situé entre les mains des opérateurs du centre opérationnel. Du moins en apparence car ceux-ci sont tiraillés entre le choix de le détenir complètement mais ils doivent alors s'astreindre à effectuer les tâches administratives que nécessite le fonctionnement de l'organisation, ou le céder partiellement à un administrateur professionnel issu de leurs rangs, lequel peut – s'il est talentueux – créer une forme de dépendance des professionnels à son égard et finalement détenir un pouvoir considérable. Cette localisation du pouvoir au niveau du centre opérationnel dicte la stratégie de la bureaucratie professionnelle. Elle résulte des initiatives d'un ou plusieurs professionnels qui avec le temps s'amalgament en projets fondant une ligne directrice qui devient la stratégie de l'organisation.

Les organisations étudiées dans cette recherche disposent globalement du caractère structurel d'une bureaucratie mécaniste mais s'inscrivent dans un environnement complexe et instable qui ne correspond pas à ce que prévoit la théorie des configurations organisationnelles (simple et stable pour la bureaucratie mécaniste, complexe et stable pour la bureaucratie professionnelle). Pour résoudre ce dilemme, plus que la configuration de la bureaucratie professionnelle, nous découvrirons lors de l'analyse (chapitre 5) l'intérêt que représente la configuration adhocratique pour comprendre le fonctionnement des organisations étudiées. La suite de cette revue de littérature ouvre le champ à l'exploration de nouveaux concepts pour tenter de comprendre ce paradoxe.

Section 2. De l'adaptation à l'agilité : approches de la métamorphose des organisations

En abordant cette revue de littérature, et au regard de la diversité des concepts qui seront explorés, le risque de syncrétisme est omniprésent dans notre pensée. Le but n'est pas de rapprocher des axiomatiques différentes mais plutôt de repérer et croiser dans chacun des concepts des caractéristiques qui pourraient être utiles pour analyser notre terrain.

Cette section de la revue de littérature examinera quatre notions : l'adaptation, la résilience, la réversibilité et l'agilité. Leur degré de théorisation hétérogène ne permet pas de toutes les classer comme des concepts à part entière.

2.1. L'adaptation : un concept polysémique

Le concept d'adaptation fait l'objet d'une compréhension différente selon les disciplines scientifiques : biologie, psychologie, anthropologie, sociologie, géographie pour ne citer que celles qui en font fréquemment usage. Pour se le représenter, un large balayage doit être entrepris y compris dans des disciplines sans doute assez éloignées du champ gestionnaire. Simonet (2009) offre un premier panorama du concept d'adaptation. Étymologiquement, 'adaptation' trouve son origine dans le verbe latin *apere* qui signifie « lier ou attacher ». Conjugué au participe passé (*aptus*) et associé au syntagme *ad* (à, vers), il donne le verbe *adaptare* pouvant se traduire comme « ajuster à » ou « en vue de ». En latin médiéval, on rencontre le mot *adaptatio* « pour désigner l'action d'adapter au sens d'ajuster » (Simonet, 2009). Bien que ce concept ne soit pas nouveau puisque l'on en trouve trace dès l'antiquité dans les récits d'Anaximandre de Milet ou d'Aristote, il fut englouti dans les dogmes de l'église catholique et mis en sommeil jusqu'à la période de la Renaissance. Le développement des sciences de la vie, notamment la biologie, réactiva cette notion. Ce n'est qu'au début du XXe siècle que le concept d'adaptation prend réellement son essor avec son appropriation par différents champs disciplinaires. Les travaux de biologistes comme Rabaud et Cuénot initient le mouvement dans les années 1920. Sous l'influence de sciences nouvelles telles que la cybernétique ou la thermodynamique, la notion s'implante dans des champs scientifiques de plus en plus larges, puis elle sort du seul cadre des sciences « dures » pour s'implanter dans celui des sciences humaines et des sciences de gestion durant la seconde moitié du XXe siècle (Simonet, 2009). Cet élargissement interdisciplinaire enrichit et complexifie la compréhension de ce concept qui reste prisonnier de son étymologie : « [l'adaptation fait] référence à la fois à

une action (processus) et à la finalité (état) qui en résulte, dualité terminologique résumée par 'l'adaptation-état' et 'l'adaptation-processus' de Piaget. » (Simonet, 2009).

2.1.1. Un concept venant de la biologie…

Les travaux de Lamarck en 1809 font (ré)émerger, avec les théories transformistes, le concept d'adaptation : « Lamarck voyait dans les êtres vivants une capacité à coller aux 'circonstances influentes' (ensemble des actions externes, incluses aujourd'hui dans la notion de milieu) en développant certaines fonctions organiques selon les besoins. » (Simonet, 2009). Propulsé par Rabaud et Cuénot au cours des années 1920, le concept d'adaptation biologique est évoqué dans de nombreux travaux au cours du XXe siècle lesquels n'échappent pas à la dualité de compréhension évoquée précédemment : vu comme un processus quand il est appréhendé dans une perspective temporelle, il désigne aussi l'état final de ces processus évolutifs. Ces différences d'appréciation conduisent « Reeve et Sherman (1993) à souligner l'importance de définir l'adaptation de manière appropriée, en lien avec la problématique abordée. » (Simonet, 2009).

2.1.2. … qui s'invite dans les sciences humaines

Influencée par la biologie, la psychologie en fait un pivot de la discipline qui se décline dans ses sous-champs (psychologie clinique, psychologie sociale) et ses courants (psychologie génétique, psychologie évolutionniste). L'individu est constamment en lien avec son environnement et n'a d'autres perspectives que de s'y adapter ou de disparaître. La psychologie génétique a été développée Piaget qui « distingue ainsi l'adaptation-état (associée à la fermeture, à la reconstitution et à l'organisation du système) de l'adaptation-processus (associée à l'ouverture du système et aux échanges avec l'environnement). » (Simonet, 2009).

En anthropologie, le concept est appréhendé comme un processus. L'approche évolutionniste qui domine la discipline considère que « les réponses adaptatives peuvent uniquement se mesurer sur le long terme. » (Simonet, 2009), l'école américaine d'anthropologie donnant d'ailleurs une définition du concept commençant par le terme 'processus'.

Les sociologues utilisent peu le concept lui préférant ceux 'd'acculturation', de 'déviance' ou de 'socialisation' (voir toutefois la théorie de Parsons – encadré 1). Il existe néanmoins sous la terminologie 'd'adaptation sociale' qui fait référence aux « changements, chez l'individu, à l'origine du développement des aptitudes à s'intégrer et à acquérir un sentiment d'appartenance à un groupe. » (Simonet, 2009). Dans cette discipline, le concept est appréhendé sous l'angle du processus et c'est en particulier le cas en sociologie des organisations. Certaines d'entre elles, pourtant résistantes face à un changement de leur environnement, préfèrent évoluer en s'adaptant de façon graduelle sur le long terme plutôt qu'affronter un changement brutal imposé de l'extérieur. Cette approche de l'adaptation n'est pas sans rappeler le concept de 'changement par amélioration continue' dont Bassetti (2002) souligne qu'il traduit « la capacité d'apprentissage continue et progressive de l'organisation » (pp. 50-51).

Le système théorique de Talcott PARSONS (1902-1979)

Cette approche structuro-fonctionnaliste « constitue un vaste cadre conceptuel pour l'étude de l'action sociale. Elle repose d'abord sur l'idée que tout système social doit, pour exister et se maintenir, répondre à quatre impératifs fonctionnels : la poursuite de buts (*goal attainment*), **l'adaptation** au milieu environnant, l'intégration des membres dans le système social, la stabilité normative ou latente (*pattern maintenance*). » (*Encyclopedia universalis*)

ENCADRÉ 1 : LE SYSTÈME DE PARSONS

Les géographes font un large usage de ce concept. Initialement appréhendé au XVIIIe siècle sous un aspect déterministe (l'environnement impose à l'homme de s'adapter), l'idée opposée d'une humanité qui modifie son milieu et d'un environnement qui s'adapte à l'homme apparaît dès le XIXe siècle sous l'influence de l'industrialisation. L'école de géographie de Chicago, empruntant le concept d'adaptation à l'écologie, le définit « comme le fruit de choix délibérés afin d'échapper aux contraintes du milieu » (Simonet, 2009). Elle affine néanmoins le concept en distinguant la notion 'd'ajustement' en tant que « réponse occasionnelle à un événement ponctuel » du concept d'adaptation vu comme un « processus de longue haleine dont la capacité permet de réduire la vulnérabilité des systèmes sociaux face aux crises » (p. 397). Cette discipline préfère elle-aussi attribuer une dimension longitudinale temporelle et continue à ce concept plutôt que de le considérer comme l'état final d'une évolution.

Même en l'absence d'une définition unique et partagée, ce concept offre finalement des apports utiles selon le contexte dans lequel on se situe. Si on considère le concept sous son aspect 'processus', l'idée d'un chemin à suivre s'impose même si l'étape suivante n'est pas forcément connue par avance. Il s'agira d'étudier à chaque étape du processus quelles dimensions sont influencées par l'environnement et à quels ajustements celui-ci les contraint d'opérer. L'état final importe peu *in fine* car l'organisation subit le changement et l'adaptation

n'a d'autre objectif que la survie. Si on considère le concept sous l'angle d'une finalité à atteindre, on s'inscrit dans un mode plus proactif qui guide les dimensions sur lesquelles il faudra jouer pour parvenir au but. On procèdera plus probablement à une comparaison entre le fonctionnement initial et final des dimensions organisationnelles étudiées. Cette approche permettra de mettre en lumière quels sont les aspects du fonctionnement de l'organisation affectés prioritairement dans l'optique d'une finalité déterminée.

2.1.3. L'adaptation, un concept relevant d'une intentionnalité ?

La diversité des approches présentées a fait émerger d'une part l'absence d'une définition unique et commune du concept, et d'autre part des questions sur la nature de l'adaptation en tant que processus ou état final. Ce dernier point n'indique rien sur le degré d'intentionnalité de la démarche d'adaptation : résulte-t-elle d'un choix délibéré ou au contraire d'un changement inéluctable, involontaire et inconscient ?

Faisant un lien avec le changement dans les organisations, Soparnot (2008) invite à considérer deux formes fréquemment utilisées et opposées de mise en œuvre du concept. Premièrement, l'adaptation (*a posteriori*) qui peut s'apparenter à une démarche « dont le déclenchement est postérieur aux facteurs qui la déterminent » (p. 48) ; deuxièmement, la proaction qui « reflète un changement pionnier de nature à générer des adaptations ultérieures chez les concurrents » (p. 49). Ces figures ne sont pas incompatibles en termes d'évolution de l'organisation ni pour sa pérennité. Elles s'inscrivent dans des démarches différentes qui permettent, dans le second cas, de prendre – durant un temps – un avantage stratégique sur les concurrents. À titre d'illustration, nous pouvons évoquer le cas des smartphones. Bien qu'Apple ait indéniablement choisi la voie de la proactivité avec le lancement de l'Iphone et que son principal concurrent Samsung se soit retrouvé dans une démarche adaptative, on constate qu'un équilibre s'est de nouveau instauré entre ces entreprises au bout de quelques années. Pour autant, cette proactivité n'est pas toujours synonyme de réussite, en témoigne l'échec du Minitel, précurseur d'une décennie de l'internet mais enfermé dans une vision hexagonale trop restreinte.

En ce sens, si l'une et l'autre forme d'adaptation peuvent être efficaces, leur point commun réside dans la manifestation d'une intention, d'une démarche volontaire – postérieure ou préalable – de la part de l'organisation.

La nature volontaire de la démarche du concept d'adaptation est également soulignée dans d'autres champs disciplinaires. Pour ne citer que deux exemples parmi d'autres, une étude de Berdoulay et Soubeyran (2014) sur le changement climatique relève l'intentionnalité du concept intégré au sein d'une approche planificatrice. Dans le champ de la psychologie, Montgomery, Morin et Demers (2010) rapportent leurs observations sur les stratégies actives des mécanismes d'adaptation en situation de stress. Ils décrivent « l'adaptation [comme] la mise en œuvre d'efforts cognitifs ou comportementaux faisant appel aux ressources disponibles et visant la résolution de la situation stressante. » (p. 72).[3]

L'adaptation résulte-t-elle toujours d'une démarche volontaire, d'une intention ?

Sur ce point, la littérature reste assez vague. Dans les sciences de la nature, notamment en biologie, l'adaptation comprise comme une démarche 'involontaire' semble avoir un sens. La transformation, non pensée et non intentionnelle qui permet à un corps biologique de passer d'un état initial à un état final différent, résulte bien de l'influence qu'exerce l'environnement sur ce corps sans que celui-ci n'ait le besoin ou même la capacité d'entreprendre en conscience cette transformation. Ces adaptations peuvent être rapides (régulation de la température corporelle aux variations de température, bronzage) ou plus longues (cycle d'un arbre au fil des saisons) mais ne prêtent pas à interprétation sur une intentionnalité sous-jacente.

Les autres champs disciplinaires traitant du concept ou y faisant allusion offrent moins de lisibilité sur cette intentionnalité. Les adjectifs associés peuvent même se révéler trompeurs. Ainsi, accolée à l'adjectif 'passive', l'adaptation n'en reste pas moins 'active' dans le sens où elle doit être considérée comme une réaction volontaire face à des facteurs externes, cet ajustement étant initié par les acteurs eux-mêmes. Dans le champ sociologique, nous en trouvons une illustration dans la définition de Labidi (2016) qui qualifie « de stratégies d'adaptation passive celles qui expriment un comportement dont l'impact sur la communauté locale est très limité. » (p. 133). Il faut néanmoins relativiser cette étude de Labidi (2016) dans son intérêt pour comprendre si l'adaptation relève ou non d'une intentionnalité. Le terrain de sa recherche est circonscrit à un périmètre restreint (l'adaptation des personnes âgées tunisiennes émigrées de retour dans leur pays d'origine) et le concept en lui-même n'est pas défini : seuls les modes d'action illustrent comment ce concept s'opérationnalise. Un autre exemple, provenant de la géographie, brouille encore davantage la compréhension sur

[3] Nous soulignons toutefois que ce dernier article évoque aussi des 'stratégies passives d'adaptation' : notre lecture nous invite plutôt à les comprendre sous le vocable de 'stratégies négatives' car il s'agit de démarches actives de l'individu qui adopte des comportements négatifs pour lutter contre le stress (alcool et drogues, désengagement comportemental, etc.).

l'intentionnalité du concept. Meschinet de Richemond et Reghezza (2010) accordent simultanément au concept d'adaptation un caractère volontariste et non-volontariste ainsi qu'une nature consciente et inconsciente, que celui-ci soit utilisé dans le champ des sciences naturelles ou dans celui des sciences humaines : « Le risque naturel est pensé comme le produit des interactions entre une société et son environnement sur un espace donné : il est donc inhérent au système territorial et évolue sous l'effet conjugué des dynamiques « naturelles », sociales, spatiales et des adaptations réciproques (volontaires ou involontaires, conscientes ou non) de ces trois composantes. » (p. 248).

2.1.4. Adaptation primaire et secondaire : une autre vision du concept

La notion d'adaptation primaire et d'adaptation secondaire développée par Goffman au début des années 60 offre un autre angle de compréhension du concept. Relative au domaine de la sociologie, il ne paraît pas incongru d'extrapoler cette notion sur le terrain des organisations. Waelli et Fache (2011) en offrent la définition suivante : « Il faut entendre par adaptations primaires, l'adoption de pratiques conformes à la prescription. Les adaptations secondaires renvoient quant à elles aux contournements des règles, soit les modalités d'action et les manières d'être par lesquels l'individu plie et tord les prescriptions de l'organisation. » (p. 149). Que faut-il comprendre ? Dans le premier cas, l'adaptation primaire montre que l'individu modifie son comportement pour se plier aux règles. C'est donc lui qui s'ajuste aux règles imposées par son environnement. Dans le second cas, l'adaptation secondaire offre une perspective d'ajustement particulier où aucune des deux entités ne modifie quoi que ce soit, mais l'une exploite les failles de l'autre qui « accepte » cet arrangement.

Cette conception de l'adaptation peut être élargie en dehors du champ sociologique et être rapprochée du fonctionnement des organisations. L'introduction d'une nouvelle réglementation illustre ce premier type de comportement. À titre d'exemple, lorsque l'utilisation de l'amiante fut interdite pour des raisons de santé publique, les entreprises du secteur (de la fabrication des matériaux à la construction des bâtiments) se sont conformées à la prescription et ont adopté des pratiques conformes à cette prescription. Mais les organisations peuvent également préférer les adaptations secondaires si elles y trouvent un intérêt ou n'ont pas l'impérieuse obligation de se conformer à une modification de leur environnement. C'est ce qu'évoque Barouch (2011) en parlant de l'homéostasie de organisations, cette capacité permettant de maintenir leur équilibre interne peu importe les variations de l'environnement. Il nous semble que ce choix d'opter pour l'une ou l'autre forme d'adaptation semble dicté par le niveau de contrainte et/ou

d'inconfort qu'entraîne la modification de l'environnement. Plus, l'organisation (ou l'individu) trouvera un intérêt à se conformer à la variation de son environnement, moins elle (il) sera enclin à adopter un type d'adaptation secondaire et inversement.

2.1.5. Peut-on parler de capacité d'adaptation ?

Nombreux sont les écrits qui évoquent la capacité d'adaptation sans s'attarder sur l'un ou l'autre des termes. Renard et St-Amant (2003) proposent de définir la capacité comme une aptitude intentionnelle, valable pour un individu comme pour une organisation, « qui remplit l'espace qui existe entre l'intention et le résultat, en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale » (pp. 5-6). La capacité, telle qu'entendue ici, est la traduction de sens la plus fréquente de l'anglais *capability* selon la définition proposée par Winter (2000), traduction plus heureuse que le franglais 'capabilité'. Rarement employé isolément, le terme de capacité est généralement complété par un substantif (capacité des individus, capacité d'empathie, etc.), un adjectif (capacité relationnelle, capacité cognitive, etc.) ou un verbe (capacité d'agir, etc.). Il n'a donc d'autre intérêt que de souligner l'intentionnalité que nous évoquions en définissant l'adaptation comme un acte conscient relevant d'une volonté.

2.1.6. Les facteurs déclencheurs de l'adaptation : des origines internes autant qu'environnementales

Quels éléments poussent une organisation à entreprendre une modification de sa structure ou de son fonctionnement, et à partir de quand ceux-ci exercent-ils une pression suffisante pour cela ? Les éléments que nous avons présentés jusqu'ici font référence à une modification de l'environnement de l'organisation sans autre précision. Ceci reste trop vague pour appréhender à partir de quel moment une organisation entreprend une démarche pour s'adapter à son environnement ou choisit d'anticiper pour ne pas subir les évolutions qu'elle pressent inéluctables, et pour appréhender quels sont les facteurs qui les y poussent. Identifier les facteurs et les points d'inflexion qui conduisent à amorcer un ajustement de l'organisation paraît indispensable pour comprendre le sens et l'importance que les organisations accordent à certaines fluctuations du contexte, les éléments internes de l'organisation qui en sont affectés et comment ils se transforment.

Rappelons schématiquement que deux sortes d'environnement influent sur l'organisation : l'environnement proche, globalement composé des relations de travail habituelles (les fournisseurs, les clients, les concurrents), et le macro-environnement plus lointain qu'elle peut

difficilement contrôler (les environnements économique, juridique, technologique et socio-culturel). Pour reprendre la typologie de Mintzberg (1982), les éléments internes de l'organisation sous l'influence de ces micro et macro environnements sont (figure 19) :

- la structure de l'organisation (les cinq composantes décrites par l'auteur : le sommet stratégique, la technostructure, le centre opérationnel, la ligne hiérarchique et les fonctionnels de support) ;
- les modes de coordination (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications, des valeurs) ;
- les systèmes de flux (d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision) ;
- les systèmes techniques (du plus simple au plus complexe) ;
- la division du travail (horizontale et verticale).

La combinaison de l'ensemble forme ainsi les différentes configurations organisationnelles décrites par Mintzberg (1982).

FIGURE 19 : RELATIONS CAUSALES ENTRE L'ENVIRONNEMENT ET L'ORGANISATION

La vie des organisations repose sur un équilibre complexe et évolutif entre ces configurations et leur environnement. Lorsque l'un de ces composants évolue dans une direction donnée, il impose une adaptation des autres afin de retrouver un équilibre acceptable qui autorise la continuité du système. Cette orientation conduit à envisager une approche systémique de l'organisation au sein de son environnement. Pour cela, il faut combiner sans s'y perdre ce qui est visible (on s'intéresse aux échanges de l'organisation avec son environnement, en faisant abstraction de ce qui se passe à l'intérieur de celle-ci) et la 'boîte noire' (la démarche est inversée et on observe les rouages internes de l'organisation, sans prendre en compte ses échanges avec l'extérieur). L'approche systémique permet précisément de rester sur cet objectif d'identification des facteurs déclencheurs. Le Gall et Beriot (2013) la décrivent comme « une démarche globale et non totale » permettant « de révéler la configuration spécifique du 'système à considérer' » (p. 29). Ceci autorise « [à ne s'intéresser] qu'à certains acteurs du système apparent voire à certains acteurs extérieurs. D'où la notion de globalité par rapport à un objectif d'évolution d'une organisation. » (p. 29).

Nizard (2013) explique que l'homéostasie des systèmes est mise en péril par trois types de menace, l'une étant externe à l'organisation (la turbulence de l'environnement), les deux autres relevant de caractères internes tels que « les mobilités de l'acteur et les jeux de pouvoirs ». L'environnement de l'organisation est considéré comme un élément déclencheur d'une démarche d'adaptation. Nizard (2013) propose un tableau identifiant une série de facteurs susceptibles d'interférer sur la structure et le fonctionnement de l'organisation. Nous en proposons la reproduction ci-dessous (tableau 4) :

Caractéristiques d'un environnement placide	**Caractéristiques d'un environnement turbulent**
Continuité	Ruptures
Expériences cumulatives	Fractures dans la connaissance
Répétitivité des modèles	Fin des habitudes
Isolement	Alliances et réseaux
Traitement local	Complexité des liens et des interfaces
Enjeux isolés	Enjeux à l'échelle internationale
Maîtrise du temps de réponse	Réactivité forte et adaptabilité

TABLEAU 4 : TYPES D'ENVIRONNEMENT (REPRIS DU TABLEAU DE NIZARD, 2013, P. 23)

Moins segmentée que l'environnement vu sous les angles 'micro' et 'macro', cette approche différente de la notion d'environnement permet d'appréhender de manière plus systémique les

relations entre le contexte et l'organisation. Elle introduit aussi le rôle de l'acteur et révèle que les modifications de l'organisation ne s'enclenchent pas de façon mécanique et proportionnelle au contact de l'environnement : l'influence du contexte est atténuée ou accentuée selon l'importance que les acteurs lui accordent. En 2007, la rumeur d'insolvabilité de la modeste et peu connue banque anglaise *Northern Rock* avait déclenché une ruée des épargnants pour récupérer leurs avoirs, entraînant une panique bancaire aux répercussions importantes sur le plan international[4]. Cet exemple illustre la façon dont le subjectif peut intervenir dans le contexte et comment cette irrationalité des comportements invite alors les organisations à s'adapter au-delà de ce qui est objectivement nécessaire par rapport à la situation réelle. Les facteurs déclencheurs de l'adaptation ne sont donc pas de nature strictement rationnelle ce qui invite à interroger la pertinence de l'approche contingente dans la relation qu'elle décrit entre l'environnement et les organisations.

2.1.7. Des stratégies d'adaptation entre l'innovation et la défense

Les différentes stratégies d'adaptation, des individus ou des organisations, semblent présenter des régularités qu'il pourrait être utile d'identifier et de regrouper pour en faciliter la lecture. Parmi les illustrations que nous avons développées précédemment, deux types de stratégies sont apparus (tableau 5) :

- la stratégie d'adaptation vs la stratégie de proaction (ou d'innovation), la première se distingue de la seconde par son caractère défensif ;
  la stratégie d'adaptation primaire, caractérisée par l'adoption et la conformité aux règles vs la stratégie d'adaptation secondaire, qui vise à contourner les règles pour maintenir l'équilibre initial de l'organisation alors même que l'environnement évolue (homéostasie).

Caractère / **État final**	**Défensif**	**Offensif**
Différent	- Stratégie d'adaptation *a posteriori* - Stratégie d'adaptation primaire	Stratégie de proaction (ou d'innovation)
Identique (homéostasie)		Stratégie d'adaptation secondaire

TABLEAU 5 : CARACTÈRE ET ÉTAT FINAL DES STRATÉGIES D'ADAPTATION (TABLEAU ORIGINAL)

[4] Cinquième prêteur immobilier britannique, la *Northern Rock* a demandé en 2007 un prêt d'urgence à la Banque d'Angleterre pour refinancer son activité de prêteur. Bien que non fragilisée par des engagements dans les secteurs à risque, cette demande a provoqué une ruée des déposants devant les guichets de la banque qui s'est traduite par un retrait de 8 % des dépôts (Les Echos.fr du 17/09/2007).

2.1.8. En conclusion

Se différenciant par leurs caractéristiques et leur état final, ces stratégies d'adaptation vont avoir un impact sur le mode de fonctionnement de l'organisation en agissant sur une ou plusieurs composantes : structure, modes de coordination, processus de décision, etc.

Le concept d'adaptation se révèle polysémique par l'absence d'un consensus sur sa définition. Il découle d'une intentionnalité des acteurs en réponse à des *stimuli* de l'environnement (dans la grande majorité des cas), ceux-ci pouvant être sur- ou sous-interprétés par les acteurs, ce qui génère une réponse adaptative plus subjective qu'objective. L'absence d'une compréhension partagée interroge sur la véritable nature du concept : parle-t-on d'un processus ou d'un état final ? Cette différence n'est pas totalement neutre lorsqu'on parle de 'capacité d'adaptation', laquelle ferait alors plutôt référence à un processus comme le laisse entendre Winter (2000). Dans ce cas, il serait rationnel de penser que ce qui sous-tend la mise en œuvre de cette capacité cherche à agir directement sur les mécanismes de fonctionnement de l'organisation. Si « le résultat est [bien] conforme à l'intention » (Winter, 2000), alors comprendre la logique de fonctionnement du concept d'adaptation (pourquoi tel choix plutôt qu'un autre ? Pourquoi à tel moment plutôt qu'à un autre ? Pourquoi tel individu plutôt qu'un autre ? etc.), permettrait de comprendre les dimensions qui sont prépondérantes dans l'agilité et la réactivité d'une organisation pour évoluer avec ou sous la contrainte de son environnement.

2.2. La résilience : Saint-Graal des organisations modernes ?

À la différence du concept d'adaptation, la résilience s'inscrit généralement dans un contexte traumatique. Il s'agit d'une forme d'adaptation particulière ou plutôt de déformation transitoire de l'organisation confrontée à un événement soudain, inattendu et souvent violent. Sous le choc, l'organisation se « déforme » puis adapte sa structure et son fonctionnement de façon à pouvoir retrouver au plus vite son état initial. La capacité d'une organisation à absorber un ou plusieurs chocs dont la fréquence, l'intensité et l'ampleur peuvent varier, puis à revenir plus ou moins rapidement et avec plus ou moins de séquelles à son état premier, traduit sa capacité de résilience.

La définition de ce concept met à jour un certain nombre de caractéristiques qui soulèvent des questions sur les facteurs de déclenchement du concept, sur son processus de construction, sur l'existence de modèles de résilience et sur la possibilité d'en mesurer l'efficacité. Les

réponses apportées à chaque question conduisent à la suivante, ce qui permet au final de se faire une idée assez précise du concept et de son opérationnalité.

2.2.1. Définition et caractéristiques du concept de résilience

Issu du latin *resiliens* ou *resilere* qui signifie rebondir, la résilience est à l'origine une notion liée à la physique. Elle désigne une capacité des matériaux combinant simultanément des qualités d'élasticité et de résistance. En étudiant la résilience, les psychologues ont progressivement transformé cette notion, considérée en physique comme une capacité, pour l'appréhender comme un processus. En psychologie, ce dernier désigne le fait « que, face à l'adversité, face à un traumatisme ou face au stress, des individus, des familles, des groupes humains s'en sortent, ne présentent pas de troubles psychiques, continuent à vivre comme avant (ou presque) et peuvent même présenter un comportement psychique meilleur qu'auparavant, grâce à ce qu'on désigne comme développement post-traumatique. » (Ionescu & Jourdan-Ionescu, 2010). C'est au cours des années 1950 que se développe le concept de résilience psychologique d'Emily Werner avec ses travaux sur les enfants des rues d'Hawaï (200 enfants suivis pendant 30 ans) montrant comment certains réussissent malgré un début de vie dans la précarité (de Bovis, 2007).

Ce glissement du domaine de la physique à celui de la psychologie laisse deviner la nature polysémique du concept. Dauphiné et Provitolo (2007) relèvent que cette idée, issue des sciences physiques, s'est ensuite diffusée aux sciences humaines et sociales, tout particulièrement en économie et en psychologie, ainsi qu'à l'écologie provoquant sa diversification progressive et son enrichissement conceptuel. Étymologiquement, la résilience a pour origine le latin *resilio* qui signifie 'sauter en arrière', 'rebondir'. L'enrichissement conceptuel auquel nous faisons référence est, par exemple, illustré par le concept de résilience économique. Berkes et Folkes (1998, cités par Dauphiné & Provitolo, 2007) parlent de deux types de résilience : réactive et proactive. La première consiste pour une organisation à retrouver son état initial après une perturbation, la seconde « fait référence à deux notions, celle de l'apprentissage et de l'anticipation des sociétés humaines sur le futur ». La similitude avec l'approche du concept d'adaptation que décrit Soparnot (2008) est évidente. Elle semble établir que la résilience ne serait qu'une forme particulière d'adaptation.

Dans le champ gestionnaire, la résilience est vue comme « l'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues

ou inattendues. » (Hollnagel, Pariès, Woods, & Wreathall, 2011, cités par Cuvelier, 2013). On y trouve l'idée d'un retour à l'état initial sans allusion à une transformation définitive de l'organisation qui permettrait de s'adapter à l'environnement. Pour autant, on commence à deviner que cet état premier ne serait pas tout à fait identique ou pour le moins que, derrière les apparences où 'rien ne change', l'organisation semble 'apprendre' de ces expériences traumatisantes afin de mieux les surmonter par la suite. Ceci rejoint la vision du second type de résilience (proactif) que décrivent Berkes et Folkes (cf. *supra*). C'est également la représentation faite par Anaut (2002) qui réfute la réduction simplificatrice du concept à « la protection de l'intégrité et au maintien d'un état initial » pour y voir un « processus dynamique et actif » permettant de renforcer le sujet en vue de crises ultérieures (p. 102).

En se diffusant ainsi à des domaines de plus en plus nombreux, le concept s'enrichit. Il montre qu'il est en mesure de répondre à des problématiques de systèmes plus complexes, physiques et sociaux. On peut identifier trois caractères originaux à cette résilience systémique : la déformation maximale que l'organisation peut accepter avant de revenir à son état premier sans aucun changement, sa dépendance au couple spatio-temporel (étendue et fréquence) des perturbations et enfin, la disparition de la frontière entre « la nature et le social car tous les systèmes naturels et toutes les sociétés humaines subissent des perturbations, des chocs et sont plus ou moins résilients face à ces perturbations. La résilience est donc un concept intégrateur […] possédant une double dimension physique et sociale. » (Dauphiné & Provitolo, 2007).

La résilience présente par ailleurs deux caractéristiques intéressantes à souligner : elle est contingente et elle résulte d'un processus. Manciaux (2001) la décrit ainsi : « [elle] n'est jamais absolue, totale, acquise une fois pour toutes. Il s'agit d'une capacité qui résulte d'un processus dynamique, évolutif, au cours duquel l'importance d'un traumatisme peut dépasser les ressources du sujet ; [elle] est variable selon les circonstances, la nature des traumatismes, les contextes et les étapes de la vie. Elle peut s'exprimer de façons très variées, selon les différentes cultures. [Elle] résulte de l'interaction entre l'individu lui-même et son entourage, entre les empreintes de sa vie antérieure et le contexte du moment en matière politique, économique, sociale, humaine. » (pp. 325-326). Cette définition rejoint, dans des termes différents, l'idée générale évoquée par Ionescu et Jourdan-Ionescu (2010) lorsqu'ils évoquent le développement post-traumatique ; par Berkes et Folkes (1998, cités par Dauphiné & Provitolo, 2007) lorsqu'ils font référence à la notion d'apprentissage ; par Dauphiné et Provitolo (2007) quand ils évoquent le couplage d'échelles spatiales et des rythmes temporels, équivalents de la contingence soulignée par Manciaux (2001).

Un aspect particulier de la résilience découle également de sa finalité qui est de permettre le retour à l'état initial de l'individu, de l'organisation ou du système frappé par un événement traumatique. Par nature, ce choc induit un déséquilibre qui perturbe à la fois la structure et le fonctionnement du système considéré. Ce déséquilibre n'étant pas l'état naturel du fonctionnement optimal du système, il ne peut être supporté que pendant une période limitée avant que ses effets n'entraînent des conséquences irréversibles. La rapidité de rétablissement du fonctionnement nominal du système est donc un caractère du concept de résilience qui le distingue du concept d'adaptation.

En résumé, les différentes approches convergent sur les points suivants :

- il est un processus par l'enchaînement des actions qui le compose ;
- il est contingent car il dépend de son environnement ;
- il est systémique par le fait qu'il résulte de l'interaction de nombreux éléments matériels et immatériels ;
- il permet à un système de retrouver assez rapidement son état initial (en apparence) face à un traumatisme ;
- son champ couvre la nature et le social.

Ces caractéristiques indiquent que la résilience constitue une forme particulière d'adaptation d'un individu ou d'une organisation qui vise à retrouver un état initial antérieur identique et non à changer d'état pour suivre une évolution de l'environnement. Assez étrangement, mais cela est peut-être sous-entendu, la littérature sur ce concept n'indique pas que ce qui va activer l'une ou l'autre de ces deux formes d'adaptation, c'est en définitive l'état final de l'environnement : soit celui-ci revient à son état premier, soit il se modifie définitivement. La résilience s'active ainsi s'il y a une variation rapide et intense mais de courte durée de l'environnement suivi d'un retour à l'état initial de celui-ci (épisode de canicule par exemple) ; pour le concept d'adaptation, la variation de l'environnement peut être plus ou moins rapide mais sans retour en arrière, et son intensité doit rester 'acceptable' pour permettre un changement d'état définitif de l'individu ou de l'organisation (réchauffement climatique). Les facteurs déclencheurs de l'un ou l'autre de ces concepts semblent donc relativement dépendants de l'état final de l'environnement après que celui-ci se soit modifié.

Malgré cela, et comme le souligne Cuvelier (2013), « la définition même du terme résilience n'est pas stabilisée et les débats que cette notion suscite sont encore nombreux. ». Elle est rejointe par Anaut (2002) qui considère que la résilience est « un concept fédérateur de

différentes approches et constitue un modèle théorique riche et complexe, mais encore en construction. ».

2.2.2. Facteurs de résilience : le rôle prépondérant du *slack*

Dans le champ psychologique, Hjemdal, Friborg et Stiles (2010) mettent en avant des facteurs propres à chaque individu mais également des facteurs sociaux comme éléments explicatifs de la résilience. La « combinaison de [ces] facteurs intra- et inter-personnels » comprenant « à la fois, des capacités individuelles, des caractéristiques familiales et des soutiens provenant d'un réseau situé en dehors de la famille » (p. 460) permettraient de faire face aux épreuves traumatiques et de s'en relever. Cette pluralité des facteurs internes et externes dans la construction de la résilience est aussi soulignée par Anaut (2002). Plus particulièrement à propos des facteurs externes de résilience, Anaut (2002) parle de « rencontre signifiante » qui peut servir de « modèle ou d'étayage » dans le développement de la résilience individuelle (p. 112).

Dauphiné et Provitolo (2007) soulignent que s'il n'existe pas selon eux de théorie sur la résilience, trois facteurs positifs sont souvent cités dans nombre d'études. Le premier est la diversité qui permet de 'ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier' et ainsi de disposer de ressources diversifiées pour faire face à un événement traumatique. Le deuxième facteur a trait à l'auto organisation qui signifie qu'une organisation peut pallier la perte d'une de ses fonctions par un réagencement quasi automatique des autres fonctions qui prennent le relais. Le dernier facteur est l'apprentissage qui naturellement fait allusion à l'état de préparation au choc attendu, et permet de conserver le moyen de réagir sans être submergé. Aux côtés de ces facteurs favorables se trouvent ceux qui au contraire peuvent réduire la capacité de résilience : l'absence d'innovation ou l'opposition à l'innovation, le contrôle excessif et répressif du système, ou encore un degré de centralisation important qui ralentit la prise de décision (p. 117).

Pour leur part, Leuridan et Demil (2017) présentent le *slack* organisationnel comme un facteur important de la résilience, notamment dans un contexte extrême : « le *slack* peut être considéré […] comme une pratique assurant la résilience et une transformation de l'organisation […] » (p. 27). Ce *slack* organisationnel est défini comme les ressources financières, humaines ou matérielles qui sont en excédent par rapport à ce qu'il se serait strictement nécessaire de posséder pour réaliser un niveau de production ou de service donné (pp. 4-6). Les auteurs évoquent la co-existence de deux types de *slack* : organisationnel et situationnel. Le premier résulte d'une négociation entre les acteurs et l'administration pour

obtenir plus de moyens qu'il n'en faut réellement dans le cadre du fonctionnement habituel de l'organisation en situation normale. Ce *slack* passif est donc constitué en amont, il est limité et sa consommation permet, en absorbant les chocs, de faire face à des perturbations mineures de l'environnement. Le second est « créé à l'insu de l'organisation ». Ce *slack* actif permet à la fois de disposer de plus de ressources que le *slack* officiel sans avoir besoin d'entrer en négociations mais surtout d'en disposer à l'instant T car il est créé et consommé par les acteurs en temps réél pendant la crise. Ce *slack* situationnel vient donc en relais du *slack* organisationnel et il se crée sous l'influence de trois critères que sont l'évaluation de la gravité de la situation, l'évolution de la situation et enfin l'environnement de l'organisation à l'instant T.

Ce « *slack* organisationnel qui fournit les ressources nécessaires durant la pénurie » est également invoqué en tant que facteur de résilience par Altintas et Royer (2009) comme une des composantes de gestion d'une crise. Les auteurs proposent aussi de s'intéresser plus largement aux caractéristiques organisationnelles du système telles « qu'une structure qui facilite la coordination des activités et une idéologie participative dans le cadre de la mission de l'organisation » (p. 269) et la stratégie de l'organisation (p. 286). Nous reviendrons sur ces facteurs dans la partie consacrée à la résilience organisationnelle.

2.2.3. Processus de résilience : l'exemple des organisations hautement fiables

Bien que le concept de résilience fasse encore l'objet de débats nombreux et que l'on n'ait pas encore entièrement délimité le périmètre des facteurs pouvant être considérés comme explicatifs de la résilience, les individus comme les organisations tentent d'opérationnaliser cette notion. Le processus de résilience doit s'entendre comme la combinaison de différentes activités, organisées dans un ordre logique pour qu'elles puissent interagir harmonieusement entre elles et avec leur environnement, dans le but de contribuer à la résilience de l'organisation.

Anaut (2002) affirme que la résilience résulte « de la mise en place de mesures défensives et adaptatives face aux contextes traumatogènes » (p. 103) et qu'elle doit être « considérée comme un processus dynamique qui se construit dans l'interaction » d'éléments internes et externes au sujet (p. 107). On voit ainsi apparaître une « ingénierie de la résilience […] discipline technique qui développe les concepts et les méthodes pour mesurer, évaluer et générer cette capacité. » (Cuvelier, 2013). Le concept de résilience fait cohabiter deux modalités d'action en apparence antagonistes selon Cuvelier (2013) : l'une relève de « l'application de stratégies normalisées », l'autre développe « des savoir-faire artisanaux » ; la résilience vise « à les articuler au mieux ». Cette approche de la résilience trouve un écho dans

l'étude de Nizet et Pichault (2011) sur les pratiques de coordination dans les organisations confrontées à des situations extrêmes : l'utilisation que les organisations font des standards invite à « dépasser l'opposition planification/improvisation » (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016) qui les considèrent comme des modes de fonctionnement exclusifs l'un de l'autre dans une organisation.

L'ingénierie de la résilience permet ainsi de concevoir une organisation du travail qui accepte l'existence de règles et de processus formalisés sans rejeter la possibilité d'un bricolage dans le fonctionnement du système. Elle interroge « la conception des règles, leur appropriation et leur usage ainsi que […] leurs limites » (Cuvelier, 2013) qui ne doivent pas scléroser le fonctionnement de l'ensemble et l'empêcher de réagir à un événement imprévisible. Une proposition de mise en œuvre de cette ingénierie (présentée *infra*) est avancée par Cuvelier (2013).

Les études portant sur les organisations hautement fiables montrent qu'une partie des travaux s'est intéressée aux facteurs de résilience. Dans ces études, le recours à la résilience vise avant tout à permettre d'éviter une crise mais aussi bien sûr à limiter son impact et sa durée lorsqu'elle n'a pu être évitée. Pour cela, les organisations hautement fiables (ou *HRO* pour *High Reliability Organizations*) ont rapidement mis en place un processus en forme de cycle : prévention et prévision → gestion de crise → apprentissage post-crise, puis retour à la prévention et la prévision (Altintas & Royer, 2009). La première phase de processus permet de « [comprendre] la résilience de l'organisation » quand la dernière offre la possibilité d'apprendre de la crise pour augmenter la capacité de résilience de l'organisation (p. 268). On retrouve dans cette analyse l'un des trois facteurs positifs de la résilience (l'apprentissage) souligné par Dauphiné et Provitolo (2007).

Une piste explorée par la psychologie attire notre attention dans la mesure où elle pourrait tout à fait s'inscrire dans une démarche de construction de la résilience pour une organisation : il s'agit de « la place de la créativité dans le processus résilient » (Anaut, 2002). Cette approche semble être pertinente si elle conduit à imaginer des solutions originales qui favorisent l'amélioration de la résilience d'un système. Dans les faits, cette créativité s'exerce en permanence dans les organisations : elle peut être dirigée, c'est-à-dire que le système va la favoriser et l'orienter à son profit, ou elle peut être d'opportunité par des initiatives individuelles ou collectives que l'organisation reprendra à son profit. Dans les organisations fortement soumises aux aléas de l'environnement, ce processus créatif est généralement encouragé : il

participe de la survie même du système et il est canalisé dans des directions à la fois précises (pour ne pas se laisser emporter par une dispersion d'idées) mais suffisamment vagues pour laisser s'exprimer l'imagination (secteur informatique par exemple).

2.2.4. Modèle de la résilience : une approche à un double niveau en constante évolution

Les éléments précédents laissent se dessiner un modèle de la résilience qui paraît se situer à un double niveau : une résilience immédiate ou de court terme, et une résilience durable ou de long terme. Dans le premier cas, le modèle repose sur l'emploi « de mécanismes salvateurs » (Anaut, 2002) qui agissent dans l'immédiateté de l'événement pour survivre au traumatisme. Ces ressources (savoirs, savoir-faire, matériels, personnes, fonctionnement, structure, etc.) mobilisables sans délai sont à reconstituer après chaque crise mais sont peu interrogées pour en connaître la pertinence, l'efficacité et la cohérence. Dans le second cas, le modèle de résilience durable s'appuie sur une mise en sens de ce qui s'est passé et la façon dont l'individu ou l'organisation a traité l'événement. La résilience s'inscrit alors « dans un fonctionnement plus permanent […] passant par un travail de mise en sens » (p. 210) qui vise à apprendre pour améliorer ce qui doit l'être. Ces deux niveaux temporels ne sont pas incompatibles ; ils sont même souvent complémentaires et naturellement associés au sein des organisations ou par les individus.

À ce modèle de résilience, on associe la combinaison ou non des ressources externes disponibles. Cette importance des ressources de l'environnement est soulignée en psychologie par le fait qu'elles permettent de suppléer les défaillances des seules ressources internes et offrent « des zones d'arrimage » complémentaires (Anaut, 2002). Ainsi, la complexité des éléments entrant en jeu dans la façon d'aborder la résilience pour une organisation (ou par un individu) aboutit à un modèle qui se focalise *a minima* sur une simple réparation du système (on traite les effets), et *a maxima* un modèle qui s'intéresse à l'évolution du système (on traite les causes et le système dans son ensemble). On retrouve, dans ce modèle et ses déclinaisons :

- l'idée de combinaison des facteurs internes et externes présentées par Hjemdal, Friborg et Stiles (2010) ;
- les facteurs positifs de diversité, d'auto-organisation et d'apprentissage défendus par Dauphiné et Provitolo (2007) ;
- le *slack* organisationnel et/ou situationnel de Demil et Leuridan (2017).

À ce modèle en deux dimensions (ressources internes ou externes et traitement des causes ou des effets) peuvent être ajoutées une troisième et une quatrième dimensions. L'une d'elle est le degré de formalisation dans les modes d'action employés pour améliorer la résilience du système lesquels peuvent aller du plus artisanal au plus procédural (Cuvelier, 2013 ; Nizet & Pichault, 2011). L'autre dimension est celle du temps : un modèle qui aurait l'infime chance d'être optimal à un instant T sera déjà dépassé l'instant suivant, la dynamique de tout système interdisant l'immobilité de chacune de ses composantes.

Ceci donne une multitude de modèles possibles et l'on comprend aisément qu'il n'existe pas de modèle idéal car il faudrait pouvoir identifier et atteindre le point de convergence de ces quatre dimensions en continu ce que le schéma présenté en figure 20 (page suivante) tente d'illustrer. Il met en relation les dimensions ressources et périmètres de traitement (effets seuls ou effets et causes). Chacune de ces dimensions se subdivisant en deux sous-dimensions, on obtient une combinaison à quatre modèles possibles de résilience où l'efficacité est considérée comme meilleure quand on élargit le niveau des ressources engagées et le périmètre de traitement. Cette efficacité s'accroit également au sein de chacun des modèles en fonction du degré plus ou moins élevé de formalisation du processus : celle-ci – qui n'exclut pas l'improvisation face à la crise – est considérée comme un gain d'efficacité dans le modèle de la résilience. Ainsi, parmi les multiples possibilités, une d'elles est considérée comme « optimale » à un moment donné T.

Mais comme les ressources de l'organisation, la structure, le fonctionnement et toutes les autres composantes contingentes de l'organisation ne sont pas figés, ce « point optimal de résilience » varie de façon continue au cours du temps interdisant de ce fait d'imaginer un modèle idéal, universel et pérenne.

FIGURE 20 : EFFICACITÉ DU MODÈLE DE RÉSILIENCE EN FONCTION DES 4 DIMENSIONS 'RESSOURCES MOBILISÉES, TRAITEMENT RETENU, FORMALISATION, TEMPS'

S'il ne semble pas exister de modèle idéal de résilience, les recherches présentées auparavant s'accordent à reconnaître que la mobilisation conjointe des ressources externes et d'un choix de traitement de la résilience portant sur le système offre un degré d'efficacité plus élevé que le simple traitement des effets à partir des seules ressources internes. L'optimum ne semble pas atteignable mais il doit toujours être recherché avec une remise en question régulière du modèle jouant sur les trois dimensions 'ressources, traitement, formalisation'.

La dimension temporelle est souvent peu prise en considération dans la littérature qui préfère s'attarder sur l'étude des facteurs, des processus ou des modèles de la résilience. Pourtant, la résilience a besoin de temps pour se construire, elle « ne se produit pas instantanément, elle n'est pas de l'ordre du réflexe organisationnel ou de l'injonction managériale mais elle possède une épaisseur temporelle, sans doute nécessaire à son élaboration » (Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009). Comment expliquer cette absence d'intérêt pour le temps dans les écrits scientifiques ? Hollnagel, Journé et Laroche (2009) avancent l'hypothèse que « reconnaître l'épaisseur temporelle de la résilience [contribuerait] à faire douter de la performance actuelle des organisations dans ce domaine » et « à reconnaître que les systèmes ont vécu une période de fonctionnement moins sûre et moins résiliente qu'on ne l'imaginait à l'époque ». Pour

appuyer cette hypothèse, les auteurs montrent que les études conduites sur l'analyse des accidents par exemple, font une place bien plus grande à la dimension temporelle afin de montrer « le délitement progressif des capacités de résilience ». Ces études soulignent *de facto* que les organisations ne fonctionnent sans doute pas en permanence de façon fiable et résiliente.

2.2.5. Résilience organisationnelle : une ingénierie complexe, aux résultats incertains, mobilisant hommes et ressources

À la lecture de la définition du concept de résilience (capacité à conserver sa structure et son fonctionnement initial après un choc), on constate qu'il existe une diversité d'approches dans la littérature sur ce que peut être la résilience organisationnelle. Ce concept dérivé intéresse particulièrement les chercheurs s'intéressant à la gestion du risque (Tillement, Cholez, & Reverdy, 2009). Longtemps considérée sous un angle statique, la sécurité (réglée ou gérée, cf. *infra*) se pose comme la capacité à identifier les risques et à les éviter en installant des garde-fous et des règles de sécurité. Or, la variable humaine est vite apparue à la fois comme un facteur d'incertitude capable de déclencher des catastrophes par son comportement imprévisible malgré toutes les précautions qui peuvent être envisagées, et à l'inverse comme le facteur capable de rétablir une situation dégradée par des actions positives faites d'improvisation et d'adaptation en situation d'instabilité. Plutôt que de combattre l'imprévisibilité humaine (mais aussi matérielle) et chercher à l'éliminer, la variabilité des situations a été acceptée comme faisant partie de la vie normale de tout système. Pour réduire le risque, le concept de résilience s'est ainsi révélé particulièrement utile. En effet, « le concept de 'résilience organisationnelle' reconnaît que le contrôle du risque dépend de la capacité d'une organisation à prendre en compte les 'variations irrégulières, les ruptures et les dégradations des conditions de travail normalement attendues' » (Tillement, Cholez, & Reverdy, 2009). Considérée comme « la capacité à surmonter un danger manifeste » par Altintas et Royer (2009), ces auteurs lui attribuent deux dimensions que sont « la capacité à résister ou à limiter l'impact d'un incident et la capacité à résorber l'impact » (p. 268). Cette définition et ces dimensions, plutôt vagues, restent cohérentes avec la compréhension générale du concept présentée jusqu'ici.

Cuvelier (2013) relève que les organisations résilientes disposeraient simultanément des trois capacités suivantes : contrôle, réussite et adaptation. La capacité de contrôle met l'accent sur le fait que l'organisation dispose d'une vision fiable de son fonctionnement et de sa structure grâce à un dispositif d'indicateurs permettant un pilotage en continu « de sa propre performance et [de] ses ressources, de manière proactive ». La capacité de réussite avance que les échecs de

l'organisation ne sont pas anormaux car ils font partie de la vie de celle-ci. Mais s'intéresser uniquement aux échecs pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, et donc sa résilience, n'est pas suffisant. Il faut également comprendre « pourquoi les systèmes réussissent de sorte à encourager la variabilité positive (improvisation, bricolages, stratégies novatrices, etc.) ». Enfin, la capacité d'adaptation vise à « saisir la façon dont les systèmes s'étirent et continuent à fonctionner malgré des perturbations plus ou moins rares et imprévues. » : ceci permet alors d'identifier, de caractériser et de mesurer les marges de manœuvre d'une organisation par rapport à son mode de fonctionnement habituel.

En ce qui concerne les facteurs de résilience (*slack*, structure, idéologie, stratégie) et le processus de résilience (anticipation, réponse, réajustement) présentés par Altintas et Royer (2009), les auteurs soulignent que la littérature foisonne de conseils permettant de limiter les effets d'une perturbation de l'environnement sur une organisation.

La crise, dans sa phase préventive, est différenciée selon son origine interne ou externe. Si la perturbation est générée au sein de l'organisation, c'est en optimisant le système en amont par « de l'entraînement, de la simulation, de la redondance […] et une culture de conscience du risque et de la vigilance collective » (p. 270) qu'elle parviendra à limiter les effets de la crise. Si elle est d'origine externe, la réponse est avant tout structurelle et réside dans « découplage des activités avec l'environnement [ce qui] requiert des changements continus nécessitant veille informationnelle et expérimentations » (p. 270).

Dans la phase de gestion de crise, les auteurs soulignent deux caractéristiques de la résilience organisationnelle : la rapidité de décision face à la crise et le degré de centralisation de l'autorité de décision. La première réponse inclut la qualité de la communication pour apporter une réponse rapide aux demandes des parties prenantes et la qualité des actions entreprises pour faire face à la perturbation. La seconde caractéristique fait état d'interprétations variées selon les recherches scientifiques : certaines prônent que la rapidité de la réponse opérationnelle passe par une centralisation de l'autorité quand d'autres militent pour une déconcentration des décisions au plus près du terrain. Dauphiné et Provitolo (2007) présentent la centralisation de la décision comme un facteur défavorable à la résilience. Nos propres travaux sur le terrain d'étude montreront une co-existence des deux niveaux qui interviennent à des échelles différentes (stratégique et/ou opératif vs tactique) et mettent en œuvre des ressources matérielles et immatérielles qui leur sont spécifiques et assez peu interchangeables.

Bien que la dernière phase du processus, l'apprentissage post-crise, représente une opportunité pour l'organisation d'accroître son niveau de résilience, elle est plutôt mal valorisée. Pour des raisons diverses relatives à une mauvaise exploitation des informations recueillies, à des freins organisationnels ou culturels, à un manque de volonté lié à la peur de la sanction et autres causes toutes aussi profondes, l'efficacité de l'apprentissage post-crise reste peu probant (Dauphiné & Provitolo, 2007, pp. 270-272). Pour autant, les organisations qui parviennent à apprendre d'une crise adoptent généralement soit un système d'apprentissage en simple boucle dont l'objectif consiste à établir un catalogue de bonnes pratiques à réutiliser en cas de nouvelle crise, soit un système en double boucle qui touche à la stratégie et à la structure de l'organisation. Le premier mode d'apprentissage vise principalement à accélérer la gestion de la crise en capitalisant sur l'expérience. Le second mode permet de réduire la vulnérabilité de l'organisation face à la crise en plus d'accélérer sa résorption (Dauphiné & Provitolo, 2007, pp. 286-287). L'apprentissage post-crise « apparaît ainsi comme un élément fondamental de la construction de la résilience » pour les organisations (p. 287). Dans cette troisième phase, on retrouve l'analyse de Dauphiné et Provitolo (2007) en ce qui concerne les deux types de résilience : réactive et proactive. Cette dernière étant décrite comme la combinaison de l'apprentissage post-crise et de l'apprentissage pour le futur des sociétés humaines.

La résilience organisationnelle ne coule pas de source. L'étude de Tillement, Cholez et Reverdy (2009) portant sur un problème de sûreté ferroviaire dans le cadre d'une modernisation d'un réseau ferré, fait apparaître que la résilience est d'abord une affaire de management. Les groupes d'acteurs impliqués dans la vie d'une organisation ont chacun leur propre vision du concept. Ceci se concrétise par une combinaison de pratiques formelles et informelles initiées et conduites par chaque collectif dans le but de faire face à des perturbations de l'environnement. Or, en l'absence de coordination et de consensus entre ces groupes sur ce qu'il convient de faire, ces modes d'action révèlent les jeux de pouvoir dans l'organisation et peuvent conduire à accentuer le problème que l'on voulait combattre. Les managers ont donc un rôle important dans « le travail de redéfinition de cette notion au sein des différentes catégories d'acteurs en présence [en créant] les conditions de cette redéfinition collective et [en assurant sa] compatibilité avec les autres objectifs de l'organisation » (Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009).

FIGURE 21 : LES QUATRE AXES DE LA RÉSILIENCE (ADAPTÉ DE MADNI & JACKSON, 2009)

Parmi les nombreuses références sur la résilience organisationnelle, l'approche de Madni et Jackson (2009) offre une synthèse intéressante et simple de ce qui a été présenté jusqu'ici. Chacun des quatre axes de la résilience organisationnelle (figure 21) associe une capacité essentielle à détenir par l'organisation et une méthode ou une qualité pour y parvenir.

Ce sont :

- la capacité à éviter les perturbations *(avoid)* grâce à l'anticipation *(anticipation)* ;
- la capacité à résister aux perturbations *(withstand)* par amortissement des chocs *(absorption)* ;
- la capacité à s'adapter aux perturbations *(adapt to)* en se reconfigurant *(reconfiguration)* ;
- la capacité à se relever des perturbations *(recover from)* par des qualités de récupération favorisant un retour à l'état initial *(restoration)*.

La prise en compte de ces quatre dimensions permettrait de favoriser la résilience en évitant les trois écueils principaux qui conduisent souvent les organisations à l'échec :

- l'incapacité d'anticiper un problème avant qu'il n'arrive ;
- l'incapacité à percevoir un problème en cours ;
- l'incapacité à tenter de résoudre un problème quand il est perçu à cause de comportements irrationnels (Diamond J., 2005, cité par Madni & Jackson, 2009).

Dans l'article « Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas « ancrée » au Groenland », Lièvre et Rix-Lièvre (2011) évoquent une conception de la résilience organisationnelle telle que Weick (1993) l'a proposée dans son étude sur la tragédie de *Mann Gulch*. La résilience organisationnelle est un processus permettant l'émergence de solutions individuelles et collectives propres à faire face à une situation de crise

et à permettre d'éviter la catastrophe. Elle serait ainsi de nature à affronter la perte de sens d'un collectif confronté à une situation extrême. Weick (1993) distingue quatre registres, comme source de la résilience organisationnelle : l'improvisation et le bricolage, le système de rôle virtuel, la sagesse comme attitude, l'interaction respectueuse. Nous reviendrons et développerons *infra* cette étude de cas dans le chapitre consacré aux situations extrêmes.

2.2.6. Mesurer la résilience : un exercice impossible ?

RSA : Resilience Scale for Adults

La RSA est composée de 33 questions ayant chacune une échelle de cotation en sept points, les 4 premiers facteurs de *RSA* sont des facteurs intra-personnels, les deux derniers sont des facteurs interpersonnels. L'intérêt de la *RSA* réside d'une part dans sa validité et sa fidélité vérifiées par plusieurs études, d'autre part dans son côté prédictif des résultats attendus en fonction des *inputs* choisis, et enfin dans sa validité interculturelle vérifiée par des recherches internationales.

L'intérêt de la *RSA,* du point de vue de notre étude sur les organisations, est de montrer qu'il est possible de mesurer des concepts fortement subjectifs et contingents.

ENCADRÉ 2 : *RESILIENCE SCALE FOR ADULTS (D'APRÈS HJEMDAL, FRIBORG, & STILES, 2010)*

Les développements précédents ont montré comment est défini le concept et comment il se structure tant dans le champ psychologique que dans son extrapolation aux organisations. Si la logique élémentaire dicte que plus le niveau de résilience d'un individu ou d'une organisation est élevé, plus il/elle sera en mesure de traverser un événement traumatique, il existe peu d'outils susceptibles de mesurer ce niveau de résilience. Or, mesurer l'efficacité des stratégies de résilience semble utile si l'on souhaite rendre opérationnel ce concept et s'en servir pour adapter et mieux préparer les organisations aux perturbations qu'elles peuvent rencontrer. C'est un des points avancés par l'ingénierie de la résilience (le contrôle par des indicateurs permettant la mise en place d'un pilotage). Hjemdal, Friborg et Stiles (2010) proposent, en psychologie, une échelle de mesure baptisée *Resilience Scale for Adults* (encadré 2) qui « évalue six facteurs : RSA-Perception de soi-même, RSA-Plans pour l'avenir, RSA-Compétence sociale, RSA-Style structuré, RSA-Relations familiales et RSA Ressources sociales. » (p. 457). Cette échelle vise à appréhender au niveau individuel les ressources dont dispose une personne, lesquelles lui permettent de faire face sans dommage à une événement traumatique.

Qu'en est-il pour les organisations ? Dauphiné et Provitolo (2007) suggèrent trois façons de mesurer la résilience : par des mesures disciplinaires simples[5], par des mesures systémiques, et par des indicateurs. Dans le premier type de mesure, il s'agit d'évaluer l'impact d'un seul

[5] Par « mesures disciplinaires simples », les auteurs entendent une mesure « mono-discipline » prise isolément à chaque fois sur le phénomène sans la mettre en lien avec les autres mesures « mono discipline ». Chacune de ces mesures « mono-discipline » a vocation à se suffire à elle-même pour apporter une explication sur le phénomène.

phénomène sur l'organisation. Ce peut être l'ampleur de la perturbation à ne pas dépasser pour permettre un retour à l'état initial, ou les impacts d'une catastrophe, ou encore la persistance qui correspond au temps nécessaire pour un retour à l'état initial. En économie, les chercheurs ont développé des indicateurs plus spécifiques comme, en micro-économie, « la comparaison entre la perte réelle et la perte probable par rapport à l'interruption d'une alimentation en énergie ou à la rupture d'une infrastructure de transport » (p. 118) ; et en macro-économie la résilience sera évaluée à l'aune de « deux paramètres : la robustesse et la rapidité du retour à l'état antérieur. » (p. 118). L'excès de simplicité de ce type de mesure est un reproche qu'il est possible faire. Une deuxième manière d'évaluer la résilience passe par des mesures systémiques. Bien que Dauphiné et Provitolo (2007) les présentent dans une adaptation réalisée pour la géographie, nous pouvons nous en inspirer pour en proposer une version plus générique à destination des organisations.

Dans le modèle que nous adaptons, la mesure systémique de la résilience consisterait alors à prendre en compte trois paramètres : la « taille de l'unité » étudiée qui révèle que la perturbation doit être d'une ampleur suffisante pour affecter l'organisation ; la « puissance » de l'unité, à comprendre en termes de solidité ou de résistance intrinsèque aux aléas ; et enfin l'« exposition » de l'unité indiquant si l'organisation est proche des événements perturbateurs ou si ceux-ci doivent franchir plusieurs couches avant l'atteindre. La dernière façon de mesurer la résilience passe par les indicateurs. À la différence du sytème de mesure précédent où l'ensemble des paramètres est interdépendant (la variation d'une ou plusieurs dimensions entraîne systématiquement la variation du niveau de résilience), la mesure par les indicateurs s'appuie sur des variables indépendantes. Ainsi, les modifications qui affectent une ou plusieurs variables n'entraînent pas systématiquement une modification du niveau général de résilience de l'organisation.

2.2.7. En conclusion

La résilience constitue une forme particulière d'adaptation en situation extrême. Elle « n'est pas synonyme d'invincibilité […] mais évoque en revanche l'idée de souplesse d'adaptation » (Anaut, 2002). Elle établit un lien dans notre réflexion entre le concept d'adaptation et les situations extrêmes. Contrairement à l'adaptation qui conduit à une évolution par le biais de 'déformations' progressives et irréversibles, la résilience est une forme d'adaptation particulière plus proche de l'élasticité et de la résistance puisque son but est de permettre à un système de revenir son état initial après une perturbation de son environnement. On retrouve la

notion d'homéostasie dans ce concept, idée partagée par Bessoles (2001, cité par Anaut, 2002) : la résilience est « la capacité individuelle à maintenir une homéostasie […] dans des contextes traumatogènes » (pp. 105-106).

2.3. La réversibilité : un principe improbable en *open source*

Existe-t-il bien un principe de réversibilité ? Ou plus précisément, que désigne vraiment le principe de réversibilité selon les références que l'on trouve à son sujet ? La réversibilité est un terme assez fréquemment employé par la communauté des acteurs travaillant dans la sécurité soit pour décrire une capacité de changement rapide et profonde de l'action en cours, soit pour qualifier deux modes d'action aux antipodes l'un de l'autre dans une même séquence temporelle. En soi, ce terme nécessite que l'on s'y attarde pour deux raisons : la première est que les acteurs le considèrent parfois comme un 'principe', ce qui invite à regarder plus avant les caractéristiques de ce qu'est la réversibilité ; la seconde porte sur l'intérêt de cette capacité qui permet à une organisation bureaucratique « rigide » de réagir rapidement aux évolutions de son environnement.

2.3.1. Panorama de la littérature sur le principe de réversibilité

Le flou qui entoure le principe de réversibilité – un principe s'entendant comme une « base sur laquelle repose l'organisation de quelque chose, ou qui en régit le fonctionnement » (Larousse, 2017) – trouve une première illustration lorsque l'on commence une recherche sur ce groupe nominal : il n'existe qu'assez peu de textes, scientifiques ou non, qui évoquent ce principe en l'état. Et lorsque l'on détecte cette expression, les différences de sens selon l'emploi qu'en font les auteurs ne garantissent pas la possibilité de s'accorder sur une définition commune. Lorsque Roulleau-Berger (2003) emploie ce terme pour décrire un état des lieux spécifique au marché de l'emploi (« répétition plus ou moins forte de situations de réversibilité de statut d'emploi atypique en statut de chômeur »), le principe de réversibilité peut s'interpréter dans ce cas précis comme l'alternance plus ou moins régulière de deux types de situation qui caractérisent le rapport à l'emploi d'une certaine catégorie de la population (les jeunes). Sous cet angle, le principe de réversibilité semble être subi. En revanche, dans les extraits de texte qui suivent, la réversibilité relève davantage d'un choix. Mais il n'existe pas, là non plus, d'accord sur le sens de ce principe, et ceci est d'autant plus frappant que ces textes et le sujet font référence à une même organisation : l'armée. Quand certains auteurs considèrent la réversibilité dans une approche séquentielle (« le principe de liberté d'action comporte aussi

un impératif de réversibilité, celle-ci étant comprise comme la possibilité de réorienter l'action, d'en changer la nature ou de se désengager, partiellement ou totalement » – Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations, 2013), d'autres estiment que ce principe n'interdit pas la simultanéité des actions (« les défis d'un emploi mesuré de la force et la possibilité même de la « réversibilité » – user de la force et parallèlement apporter son concours à une population meurtrie […] » – Venesson, 2008).

Cette vision du principe de réversibilité dans une démarche séquentielle est néanmoins la plus partagée : on la trouve évoquée en ce sens dans de nombreux articles, avec ou sans prétention scientifique. Ainsi, ceux relatifs au développement durable intègrent le principe de réversibilité comme l'un des nombreux aspects du sujet, et il est ici considéré dans sa dimension séquentielle ; cet aspect chronologique est d'ailleurs sous-entendu dans la « déclaration de Rio sur l'environnement et le développement » (conférence de Rio, 1992). En chimie, le principe de réversibilité microscopique est aussi appréhendé dans sa dimension temporelle : « le principe de réversibilité microscopique […] correspond à une propriété de symétrie des équations du mouvement par rapport à la variable temporelle […] » (Fosset, Baudin, & Lahitète, 2017). En linguistique, Couturat (1909) en donne une définition précise pour le domaine qu'il étudie : « le principe de réversibilité [peut être formulé] comme suit : *'toute dérivation doit être réversible, c'est-à-dire, si l'on passe d'un mot à un autre (d'une même famille) en vertu d'une certaine règle, on doit passer inversement du second au premier en vertu d'une règle exactement inverse de la précédente'* […] grâce au principe de réversibilité, on peut partir d'un mot quelconque d'une famille et arriver à un autre mot de cette famille, ou revenir au mot initial » (p. 418). Cette définition est intéressante à double titre : d'abord parce qu'elle montre que l'idée du principe de réversibilité reste globalement identique en dépit de la diversité des champs disciplinaires auxquels il s'applique, ensuite parce que l'on y retrouve bien la compréhension la plus répandue de ce principe, celle considérée comme un séquençage chronologique.

La philosophie fait aussi allusion au principe de réversibilité qui serait une forme d'antithèse au principe d'hégémonie. Baudrillard (1991) en aurait été l'un des porte-paroles contemporains (par ex. dans « La guerre du Golfe n'a pas eu lieu »). Malgré le sens un peu nihiliste et l'approche particulière accordés au principe de réversibilité dans ce type de travaux (« cette réversibilité, qu'elle se nomme principe d'ironie, ou encore réversibilité fatale […] » – Jacquemond, 2010), l'idée d'une possibilité de renversement d'une situation est soulignée. Nous pouvons y trouver une forme de proximité avec les interprétations présentées auparavant.

Torny (2012) souligne que la réversibilité est « une caractéristique du principe de précaution » lequel peut brièvement être défini comme l'ensemble des mesures mises en place afin de se prémunir d'un risque entrevu mais dont les conséquences ne sont pas mesurables à l'instant présent. Ce principe permet, entre autres, de mettre un terme à une action ou un événement en revenant à une situation *ex ante*. Ce point montre en définitive que la réversibilité n'est pas une fin en soi, ce qui pourrait expliquer la raison pour laquelle ce principe s'adapte assez facilement à de nombreux domaines.

2.3.2. Le principe de réversibilité dans le secteur de la sécurité

La réversibilité est un concept auquel font référence les organismes de recherche (institut national des hautes études, de la sécurité et de la justice – INHESJ ; institut des hautes études de la défense nationale – IHEDN), les journalistes spécialisés des questions de défense, ou encore les acteurs de la sécurité eux-mêmes pour décrire une organisation en mesure de modifier rapidement et à grande échelle son schéma de déploiement sur le terrain.

L'armée de Terre se définit elle-même comme « possédant des capacités spécifiques de discrimination et de réversibilité de ses modes opératoires, le spectre de ses capacités et la polyvalence de ses unités lui permettent d'être présente dans les trois grandes phases du continuum d'une opération militaire (intervention, stabilisation et normalisation). » (Armée de Terre, 2017). Plusieurs caractéristiques du principe, tels que son aspect séquentiel, son côté observable (il ne s'agit pas d'un principe abstrait) et sa mise en œuvre résultant d'un choix délibéré et assumé, y sont soulignées. Concrètement, cela signifie qu'en peu de temps (de quelques jours à quelques semaines), une force militaire importante déployée et organisée pour apporter une réponse militaire dans un combat de haute intensité peut modifier sa configuration pour réaliser des missions plus orientées vers le bien-être des populations dans un cadre humanitaire et/ou vers l'aide à la reconstruction matérielle et institutionnelle d'un État. Dans un contexte différent, cette réversibilité peut se révéler quasi immédiate lorsque les forces militaires sont employées à des missions de contrôle de foule (Potier, 2004) ou en ce qui concerne le Service de santé des armées lorsqu'il est engagé dans des actions d'aide médicale à la population et qu'il doit « pouvoir être réversible sur très court préavis, sans difficulté majeure, afin de maintenir la capacité de la chaîne-santé à soutenir la force en situation opérationnelle tendue ou coercitive. » (Godart & Darré, 2007). Cette réversibilité n'est pas l'apanage des seules forces armées : la gendarmerie la revendique en expliquant qu'elle détient

une capacité de passer en quelques secondes d'une posture militaire à une posture de police et inversement (Guisnel, 2017).

Finalement, et au regard des références existant autour de ce principe (en économie, physique, sociologie, mécanique, gestion, etc. ; pour les enfants, les adultes, etc.), on pourrait accorder au principe de réversibilité les caractéristiques suivantes :

- il est observable car il se concrétise au travers des actions entreprises ;
- il est séquentiel et c'est sous cette forme qu'il est majoritairement perçu des acteurs de terrain ;
- il doit être planifié dès sa conception ;
- il résulte d'une volonté par nature et il n'existe pas d'exemple démontrant que la réversibilité procède du hasard ;
- il est relativement flexible car il est employé dans des domaines très variés, aucun n'ayant la prétention de se l'approprier ni de l'enfermer dans un cadre trop rigide de définition ou de fonctionnement.

La réversibilité pourrait être considérée davantage comme une caractéristique de la mission ou du projet auquel elle s'applique que véritablement comme un principe. Cette association de termes (principe + réversibilité) est sans doute abusive. Mais la réversibilité offre un aspect intéressant dans notre étude car elle pourrait être retenue comme une dimension expliquant la souplesse et l'agilité dont font preuve les organisations bureaucratiques en environnement instable. En effet, la réversibilité est planifiée dès la phase de conception de la mission ou du projet. Bien que le problème ne soit pas évoqué explicitement dans la littérature, nous pouvons nous interroger sur la possibilité de réversibilité d'une situation ou d'une action pour laquelle cette caractéristique n'a pas été recherchée dès sa conception. En offrant à l'organisation l'opportunité de choisir entre plusieurs voies différentes dès le départ, on la place d'emblée dans un schéma de pensée montrant que les *outputs* ne sont pas certains ou sûrs ; et qu'il est donc plus sage d'anticiper pour se prémunir de résultats non souhaités en se réservant la possibilité de modifier l'action initialement retenue par les concepteurs.

2.4. L'agilité : nouveau champ d'exploration de l'organisation

Comme l'indique Charbonnier-Voirin (2011), « le concept d'agilité organisationnelle a été identifié par quatre chercheurs de l'université de Lehigh (Goldman, Preiss, Nagel, & Dove, 1991) qui ont rédigé à la demande du Congrès américain un rapport circonstancié sur la stratégie des entreprises industrielles du XXIe siècle. ». Ce concept récent se présente comme une approche différente de la gestion des organisations face aux défis des environnements turbulents qu'elles connaissent depuis la fin des Trente Glorieuses. Il prône la nécessité de renouveler la conception du système productif selon un modèle différent de celui qui existe (amélioration incrémentale du système de production de masse) en favorisant plus de flexibilité, de réactivité, de lecture de l'environnement et d'apprentissage organisationnel.

2.4.1. Une définition traduisant des principes mais peu opérationnelle en soi

Charbonnier-Voirin (2011) définit l'agilité organisationnelle « comme une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude ». Cette définition résume les observations effectuées sur les organisations que nous avons étudiées. De ce fait, les concepts associés à l'agilité organisationnelle (adaptation, résilience, compétence organisationnelle, etc.), ainsi que ceux qui gravitent à proximité de ces concepts, seront développés tout au long de cette revue de littérature.

Charbonnier-Voirin (2011) complète cette définition en précisant que l'agilité organisationnelle offre « la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage ». Ce concept assez récent (1991) mais peu structuré suscite pourtant un véritable engouement de la part des entreprises qui en attendent des méthodes susceptibles de répondre à l'insécurité de l'environnement actuel. Les quelques recherches globales conduites sur le sujet ne proposent pourtant pas vraiment une opérationnalisation du concept, ni une mesure de sa performance (Charbonnier-Voirin, 2011).

L'agilité se comprend comme une approche proactive – « aptitude à exploiter le changement comme une opportunité » (Charbonnier-Voirin, 2011) – et une capacité de réaction rapide et efficace aux évènements : elle a un impact direct sur le contenu, le management et l'environnement de travail (Gréselle-Zaïbet, 2019). Elle est souvent découpée et étudiée selon les domaines : systèmes et technologies de l'information, *supply* chain, ressources humaines,

relations d'affaires, supports de décision, etc. (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Barzi, 2011). Pour comprendre comment et pourquoi les entreprises recherchent cette agilité, l'attention des chercheurs s'est concentrée sur « les circonstances qui incitent à rechercher l'agilité organisationnelle […], les capacités agiles […], les pratiques opérationnelles […], et les leviers constitutifs de l'entreprise agile » (Charbonnier-Voirin, 2011).

Ces leviers permettent de mettre en place des pratiques (niveau opérationnel) lesquelles contribuent à développer des capacités agiles (niveau stratégique). Ce sont ces dernières qui concourent à faire face au changement avec succès. La figure 22– déclinée du modèle d'Amos (2000, cité par Charbonnier-Voirin, 2011) – résume ces capacités organisationnelles et explique comment parvenir aux capacités agiles. Charbonnier-Voirin (2011) isole différents leviers au sein de l'organisation, certains présentés comme stables et partagés, d'autres comme reconfigurables. L'analyse de chaque levier doit permettre de faire apparaître ceux qui constituent des points forts et ceux devant faire l'objet d'une attention particulière. La combinaison de plusieurs leviers favorise ensuite la mise en place d'une ou plusieurs pratiques dont l'objectif est d'activer les trois capacités synonymes d'agilité. Il n'est pas indispensable de mobiliser l'ensemble des leviers ni d'activer toutes les pratiques pour parvenir à mettre en œuvre toutes ces capacités agiles. La vigilance à apporter sur les leviers les plus faibles est en revanche indispensable afin qu'ils n'interfèrent pas dans l'activation du concept.

FIGURE 22 : LES CARACTÉRISTIQUES DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE (D'APRÈS CHARBONNIER-VOIRIN, 2011)

Ces trois capacités reflètent des aptitudes spécifiques : apporter une réponse rapide face aux changements par la flexibilité et l'emploi des ressources existantes, savoir lire son environnement par la détection des opportunités, et intégrer les apprentissages organisationnels par le retour d'expérience et le management des connaissances. Les dimensions réactive, offensive et qualitative sont ainsi réunies et articulées pour offrir la flexibilité indispensable à l'entreprise confrontée à un environnement turbulent (El Akremi, Igalens, & Vicens, 2004 ; Charbonnier-Voirin, 2011).

Utiliser ces leviers nécessite de prendre en considération que l'action sur l'un d'entre eux aura potentiellement un impact sur les autres. C'est une dimension logique du fonctionnement systémique associable à ce concept. Analysée par le cabinet Mc Kinsey à la fin des années 70, il en propose le « *7s Model* » (figure 23) dans lequel on retrouve sept variables (dimensions organisationnelles) correspondant peu ou prou aux leviers agiles présentés. Ce modèle peut présenter une certaine utilité dans le cadre de la maîtrise du concept d'agilité organisationnelle en permettant de comprendre la dynamique d'une organisation.

L'idée d'agilité a été déclinée de diverses manières en entreprise autour de la notion « d'agile » : entreprise agile, management agile, méthodes agiles, processus agiles, etc. Les acteurs du monde informatique furent les pionniers dans la mobilisation de cette idée en propageant ses valeurs clés : « les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive, la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle, l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan » (Baudet & Heim, 2018). Diffusé à d'autres domaines que l'informatique, le concept s'est articulé autour de l'idée d'une exploitation optimale et permanente des compétences organisationnelles détenues par l'entreprise ; en se fondant sur ce cadre conceptuel, l'organisation agile est ainsi capable d'optimiser et de mobiliser les compétences individuelles et collectives pour s'adapter rapidement et faire face au changement (El Akremi, Igalens, & Vicens, 2004).

FIGURE 23 : *7S MODEL* (CABINET MC KINSEY)

Là encore, les acteurs professionnels élaborent leurs propres définitions de l'idée d'agilité. Si celles-ci reprennent globalement les briques élémentaires de la notion d'agilité, chacune est orientée ou reformulée dans le souci de faire passer un message aux collaborateurs ou aux

futurs clients. À titre d'exemple, voici la définition d'une organisation agile selon le cabinet Deloitte : « L'entreprise agile est une entreprise qui apporte des solutions concrètes et personnalisées à ses clients, qui coopère pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour maîtriser le changement et l'incertitude, et enfin qui se nourrit de la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel ». On identifie aisément l'offre de vente qui sera proposée par la suite aux futurs clients.

Bertholet et Gaudet (2017) rapportent une interprétation – probablement issue de l'expérience des auteurs dont l'un, Mikko Kosonen, est un ex-haut dirigeant de la société Nokia – du concept d'agilité organisationnelle. Dans cet exemple, l'agilité organisationnelle est une combinaison de trois métacapacités : la sensibilité stratégique, le *leadership* collectif et la fluidité. On retrouve dans ces métacapacités (tableau 6), une mise en œuvre des pratiques agiles décrites dans la figure 22.

Métacapacité	**Définition**	**Pour l'équipe**
La sensibilité stratégique	Avoir constamment conscience de son positionnement et de son environnement *Antithèse : « Pourquoi ne l'avons-nous pas prévu ? »*	Capacité à anticiper les tendances Culture d'expérimentation : valorisation des risques et des expériences Ouverture aux idées inusitées, voire dérangeantes, même en provenance d'endroits inhabituels Circulation rapide de l'information Culture d'apprentissage constant
Le *leadership* collectif	Pouvoir prendre rapidement des décisions audacieuses sans entraves à l'interne *Antithèse : la protection des intérêts personnels*	Élaboration d'un langage commun et de valeurs communes Empathie et confiance Interdépendance et responsabilisation
La fluidité	Réussir à reconfigurer et à redéployer rapidement les ressources ***Antithèse : l'inertie bureaucratique***	Utilisation optimale du potentiel et des forces de tous les membres de l'équipe Partage fluide des idées et des connaissances entre les membres de l'équipe Culture de résilience

TABLEAU 6 : LES MÉTACAPACITÉS DANS LA GESTION D'UNE ÉQUIPE AGILE (BERTHOLET & GAUDET, 2017)

Pour séduisant qu'il apparaisse aux yeux des organisations, le concept n'est cependant pas exempt de lacunes. Tout d'abord, il souffre d'un déficit d'outils d'évaluation. Sur quelles références peut-on mesurer l'agilité d'une entreprise et à partir de quel moment considère-t-on qu'elle est devenue « agile » ? Les indicateurs de coûts et de temps de réponse au changement sont difficiles à calibrer du fait de « la nature floue et multidimensionnelle du construit » (Charbonnier-Voirin, 2011). Les pratiques agiles peuvent également être une source de désorientation, d'incompréhension ou même de perte du contrôle des managers sur leurs équipes et le travail (Baudet & Heim, 2018). El Akremi, Igalens, et Vicens (2004) relèvent d'ailleurs qu'en « dépit du foisonnement des publications portant sur le sujet et de la profusion des expérimentations pratiques, les efforts pour mettre en place des organisations agiles, flexibles et innovatrices ont toujours donné lieu à des résultats très mitigés ».

Cette absence de résultats probants est sans doute à mettre au crédit d'une gamme d'outils sur laquelle il n'existe pas de consensus et qui reste très généraux voire de l'ordre du principe ou de l'intention (amélioration continue, prise de décision décentralisée, accessibilité de l'information, etc.), somme toute des outils peu opératoires (Charbonnier-Voirin, 2011). L'exemple des métacapacités (tableau 6) illustre un de ces principes qui tente de guider l'idée d'agilité mais pour autant ne propose pas les outils et les méthodes pour la mettre en pratique. Ces limites fragilisent le concept en rendant difficilement interprétables les résultats obtenus par une entreprise devenue « agile » : toute autre mode d'organisation aurait-il permis d'obtenir les mêmes résultats ?

2.4.2. L'agilité organisationnelle : une autre forme de management ?

Le concept d'agilité, qui a indéniablement inspiré les chercheurs comme les praticiens, trouve son origine dans le secteur informatique. Parmi les modèles les plus utilisés, le cadre méthodologique *Scrum* (mêlée) bénéficie d'un certain recul puisqu'il est déployé depuis 1993. La particularité de ce cadre méthodologique est précisément de ne pas répondre à la question du « comment faire » qui est le propre d'une méthode. *Scrum* se contente d'offrir un cadre de travail pour organiser la gestion d'un projet avec 'agilité', c'est-à-dire en retenant comme principe des actions très courtes, de l'expérimentation et un apprentissage continu. Ce cadre conceptuel se construit autour du travail en équipe, de l'autonomie et de la réactivité : un terrain de choix pour le domaine managérial.

Dans ce secteur, l'idée d'agilité a trouvé un terreau idéal pour prospérer : c'est devenu la méthode *up-to-date* des entreprises branchées. L'agilité, décliné au domaine managérial, reprend les fondamentaux développés par les acteurs du monde de l'informatique. Dejoux (2017) reprend la déclinaison suivante construite autour de quatre compétences exigées ou espérées du manager agile :

- *Fail but fail fast* est relatif à la **vélocité** attendue du manager. Pour s'adapter plus vite que les autres, l'erreur est autorisée. S'en rendre compte et accepter des solutions non finalisées fait partie de la démarche du manager agile ;
- *Test and learn* induit l'idée d'**expérimentation**. L'idée n'est pas de concevoir un produit (au sens large) parfaitement pensé, au risque d'être dépassé au moment de sa mise en œuvre, mais bien de concevoir 'chemin faisant' et d'apprendre avec le commanditaire du produit ;
- *People before process* met au cœur du management agile les **communautés**. Il s'agit pour le manager de créer et faire travailler fréquemment ensemble des groupes différents, en interne comme en externe de l'organisation. Le manager agile est plutôt vu comme un coach ou un animateur que comme un responsable hiérarchique ;
- *Quick and dirty* répond à la question de l'**usage**, c'est-à-dire que le manager doit rester connecté en permanence aux besoins du marché et aux évolutions de l'environnement. Il peut et doit ainsi offrir rapidement des protocoles de réponse, certes non finalisés, plutôt que des solutions parfaites mais dépassées lors de la mise en œuvre.

On devine que cette forme de management cherche à s'affranchir du système hiérarchique habituellement déployé dans les entreprises. L'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019) est plébiscitée en tant que pratique managériale censée porter l'agilité organisationnelle. Innover en permanence devient un *leitmotiv* qui a pour ambition de garantir l'organisation contre les évolutions de l'environnement : anticiper celles-ci voire les provoquer par l'innovation évite de les subir. Cette intelligence collective s'appuie sur quatre composantes (*ibid.*) :

- la compréhension collective, mise en commun des intelligences individuelles dans un travail collaboratif ;
- la réflexion collective, analyse de la situation et recherche de solutions par un travail collaboratif au sein de l'organisation ;

- la décision dont le but est d'arrêter un choix et un mode d'action, décider est le résultat d'un travail en commun ;
- l'action enfin qui participe à l'apprentissage et au retour d'expérience.

Selon une vision systémique de l'organisation, l'intelligence collective comprendrait alors cinq dimensions (cognitive, relationnelle, sociale, contextuelle et managériale) pour lesquelles plusieurs composantes sont attribuées (tableau 7). Nous y relevons de nombreux concepts évoqués dans cette recherche (anticipation, confiance, sens, etc.).

L'intelligence collective établit ainsi un lien entre ces concepts et celui de l'agilité organisationnelle. Présentée comme « un préalable à l'innovation agile » (Gréselle-Zaïbet, 2019), elle rejoint les conclusions du modèle « *7s* » sur l'interconnexion des processus « qui constituent les éléments clés d'un tout » (*ibid.*).

<table>
<tr><th rowspan="2">Dimensions de l'intelligence collective</th><th colspan="5">Vision systémique</th></tr>
<tr><th>Cognitive</th><th>Relationnel</th><th>Sociale</th><th>Contextuelle</th><th>Managériale</th></tr>
<tr><td rowspan="10">Composantes de l'intelligence collective</td><td colspan="3">Apprentissages collectif et social</td><td rowspan="4">Contexte environnemental

Contraintes externes</td><td>Taille du collectif</td></tr>
<tr><td>Résolution de problèmes</td><td>Reconnaissance</td><td rowspan="2">Partage</td><td>Évolution du collectif</td></tr>
<tr><td>Représentations collectives et partagées</td><td rowspan="2">Implication</td><td rowspan="3">Nature de la tâche</td></tr>
<tr><td>Décision construite collectivement</td><td>Échange</td><td rowspan="7">Contexte organisationnel

Culture partagée ; type de situation de travail ; influence de l'organisation sur l'équipe ; spécificités de l'organisation ; communication entre l'organisation et</td></tr>
<tr><td>Réflexivité</td><td>Adaptation</td><td>Auto-organisation</td><td>Complémentarité de membres</td></tr>
<tr><td>Mémoire collective</td><td rowspan="4">Communication</td><td>Collaboration</td><td>Composition de l'équipe</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Compréhension collective</td><td>Confiance</td><td rowspan="3">Personnalité et comportements des collaborateurs</td></tr>
<tr><td>Conflits</td></tr>
<tr><td>Conscience</td><td>Autonomie</td></tr>
</table>

Dimensions de l'intelligence collective	Vision systémique				
	Cognitive	**Relationnel**	**Sociale**	**Contextuelle**	**Managériale**
				l'équipe ; soutien matériel	Personnalité et comportements du manager

TABLEAU 7 : LES DIMENSIONS ET LES COMPOSANTES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (D'APRÈS GRÉSELLE-ZAÏBET, 2019)

Synthèse du chapitre 1

Notion centrale de cette recherche, l'agilité organisationnelle recueille les faveurs des praticiens pour les promesses de réactivité, de souplesse, d'adaptation qu'il véhicule. Construites essentiellement sur une logique d'effort collectif de l'organisation, les tentatives de conceptualisation mobilisent et associent de nombreux concepts : adaptation, résilience, réversibilité.

L'adaptation – qui peut se comprendre soit comme une finalité, soit comme un processus – traduit une évolution irréversible de l'environnement ou de l'organisation vers une forme nouvelle. Du point de vue organisationnel, l'adaptation relève généralement d'une démarche intentionnelle qu'elle soit en réaction à un événement ou en proaction face à la prévision d'évolution de l'environnement. Les principaux facteurs déclencheurs de l'adaptation proviennent de l'environnement de l'organisation, du comportement des acteurs et des jeux de pouvoir à l'œuvre. Ce déclenchement n'intervient pas naturellement, car les organisations ont une tendance naturelle à l'homéostasie, mais résulte surtout d'une appréciation du risque à se maintenir dans un immobilisme faussement rassurant.

La résilience est une forme d'adaptation particulière qui vise à rétablir l'organisation dans son état initial. Si elle dispose de caractères communs avec l'adaptation (contingente, processuelle), elle s'en distingue par sa finalité (retour à l'état initial) et par ses limites (capacité maximale de déformation acceptable ; durée, dureté et fréquence des crises pouvant mettre en péril l'existence de l'organisation). Ce concept s'appuie une ingénierie spécifique qui met en avant plusieurs facteurs : la diversité, l'auto-organisation, l'apprentissage, le *slack*, l'idéologie, la structure, la stratégie, la créativité. Processus dynamique qui se construit dans l'action, la résilience est une combinaison articulée de stratégies normalisées et d'un bricolage artisanal. Il

en résulte deux modèles de résilience qui traduisent une approche passive ou active du concept : si la résilience traite les effets de la crise, elle s'inscrit en réaction dans le court terme en réparant le système ; si elle traite des causes, elle travaille en proaction sur le long terme en faisant évoluer le système. Une organisation résiliente disposerait de trois capacités spécifiques : d'auto-contrôle pour disposer d'une vision fiable de son fonctionnement et de sa structure ; de réussite en considérant que les échecs sont normaux, font partie de la vie d'une organisation et permettent d'apprendre ; d'adaptation en adoptant une attitude volontariste d'amélioration continue de son fonctionnement et de sa structure.

La réversibilité est un principe majoritairement évoqué par les praticiens et dont la définition reste peu précise. Elle désigne la capacité d'une organisation à modifier sa posture voire même à l'inverser en fonction de l'évolution de l'environnement. Elle relève ainsi d'une démarche volontaire des organisations et sa mise en œuvre revêt un caractère séquentiel. Observable, choisie, planifiable et flexible, la réversibilité se veut opérationnelle avant toute chose et ne se laisse pas enfermer dans une approche conceptuelle particulière.

* * *

Faisant appel à plusieurs concepts dont ceux évoqués ci-dessus, l'agilité organisationnelle apparaît pourtant peu opérationnelle. Elle reste souvent une expression de grands principes managérial et organisationnel dont on mesure avec difficulté l'efficacité. Son outillage (mise en œuvre, mesures) reste également peu défini car il nécessite le mélange de toute une instrumentation relevant de champs très hétérogènes : organisationnel, culturel, psychologique, gestionnaire, politique, etc. Par conséquent, l'agilité organisationnelle semble être davantage une forme de management global et systémique propre à chaque organisation qu'un concept unifié, cohérent et générique applicable universellement.

CHAPITRE 2. L'INFLUENCE DU CONTEXTE EXTRÊME SUR LES ORGANISATIONS ET LES ACTEURS

Les environnements extrêmes soumettent l'organisation aux défis du fonctionnement sous pression et du maintien de sa structure. Abimant plus rapidement le collectif de travail, l'environnement extrême l'oblige à se régénérer plus fréquemment et à trouver la meilleure façon de se consolider pour affronter les crises suivantes. C'est donc l'ensemble de l'organisation, dans toutes ses composantes, qui est mobilisé autour de ces challenges. Du niveau individuel au niveau organisationnel, chaque dimension est interpellée pour contribuer à la résilience de l'organisation.

Aussi, après avoir défini la notion de contexte extrême, nous examinerons différentes dimensions d'une situation de gestion telles que la coordination, la construction du sens, la régulation, la compétence organisationnelle (section 1) puis les leviers sur lesquels s'appuie l'acteur pour affronter cet environnement (section 2). Cet éclairage nous permettra de comprendre les mécanismes qui se mettent en place pour réagir à l'hostilité de l'environnement et l'intérêt qu'ils revêtent dans notre recherche d'intelligibilité du fonctionnement des organisations en contexte extrême (section 3).

Section 1. Les organisations confrontées à des contextes extrêmes

La littérature sur les organisations confrontées à des contextes extrêmes a fait l'objet d'un intérêt intense de la recherche au cours de ces dernières années. Des collectifs de travail spécifiques (centrale nucléaire, expédition polaire, service d'urgences à l'hôpital, équipe de voltige aérienne, etc.) concernés par ces contextes extrêmes ont développé des compétences et des pratiques qui intéressent les organisations plus classiques exposées au quotidien à un environnement fortement compétitif, mouvant et imprévisible. Cette littérature cherche à comprendre si les organisations classiques peuvent s'inspirer des modes de management, de gestion des compétences, des pratiques de coordination, de *leadership* qui ont fait la preuve de leur efficacité, de leur résilience, de leur réactivité, afin de gagner en performance et en flexibilité. Les enseignements contenus dans cette littérature mettent en exergue de nombreux éléments qui contribuent à éclairer notre compréhension sur les organisations de type de bureaucratique. La variété des études menées, dont certaines sur ce type d'organisations,

démontre que l'agilité d'un collectif de travail n'est pas du seul ressort d'une configuration organisationnelle adaptée à un environnement particulier telle que la théorie de la contingence le présente. Il faudra par conséquent relever quelles dimensions peuvent être utiles dans le cadre de notre recherche actuelle.

1.1. Qu'entend-on par contexte extrême et situation de gestion en contexte extrême ?

Lorsqu'un environnement est confronté simultanément à l'évolutivité, à l'incertitude et au danger, il peut être qualifié d'extrême (Aubry, Lièvre, & Hobbs, 2010 ; Melkonian & Picq, 2010 ; Bouty, et al., 2011a). L'évolutivité se caractérise par un changement rapide des événements auxquels sont confrontés les individus ou les organisations, ces événements pouvant être simultanés ou successifs. L'incertitude est relative à l'aspect imprévisible mais probable de survenance d'événements non souhaités qui nécessiteront une adaptation rapide des acteurs. Le danger quant à lui résulte de la nocivité élevée de l'environnement laquelle peut avoir des conséquences de nature matérielle, symbolique ou humaine. Cet environnement particulier qui met à l'épreuve un collectif de travail permet d'analyser celui-ci dans plusieurs de ses aspects :

- les modes de coordination ;
- la construction du sens pour les acteurs ;
- le processus de décision ;
- les règles et les routines ;
- la compétence organisationnelle ;
- la « régulation émotionnelle de l'anxiété » des acteurs en contexte extrême.

Nous retrouverons certains niveaux de cette analyse dans la littérature sur les organisations hautement fiables.

1.2. La situation de gestion en contexte extrême

Une situation de gestion, telle que définie par Girin (1990a), comprend des participants, une extension spatiale et une extension temporelle dans lesquels s'inscrivent des notions de performance et d'appréciation des résultats par les institutions et l'organisation.

Godé (2015) dresse une typologie des situations de gestion en environnement extrême qui comprend : des situations routinières, des situations imprévues et des situations de crise.

Caractérisées par le niveau d'évolutivité, d'incertitude et de risque, le basculement d'une situation à l'autre est corrélé à l'intensité de ces facteurs, seuls ou combinés entre eux. Ainsi, ce n'est pas parce qu'une organisation évolue en contexte extrême qu'elle sera en permanence sous tension en termes de situation de gestion. Les situations routinières permettent de standardiser le comportement des acteurs avec comme objectif l'efficience, la minimisation du risque, et la mise en place de routines (cf. Encadré 4, p. 120). Lorsque survient une situation imprévue, les acteurs entrent dans une phase de reconstruction du sens telle que Weick (1993) l'a décrite (cf. l'incendie de *Mann Gulch,* p. 104). Deux types de situation imprévue sont décrites par Godé (2015) : celle qui était anticipée, la probabilité de sa survenue était intégrée dans le conscient collectif même si les acteurs n'en connaissent pas les causes, et celle qui n'était pas anticipée mais dont les causes sont identifiables. Enfin, la situation de crise se distingue de la catégorie précédente par le fait qu'elle n'était pas anticipée et que les causes ne sont pas connues. Cette dernière situation se définit par un caractère évolutif qui submerge les acteurs sous un flux continu d'informations dont certaines ne font pas sens. Dans cette configuration, les standards et les routines perdent presque toute utilité. La déstructuration de l'organisation est propice à la création d'un environnement anxiogène qui met en difficulté les acteurs dans le processus de prise de décision. L'ensemble du fonctionnement organisationnel est mis à l'épreuve et les conséquences d'une situation de crise peuvent aller potentiellement jusqu'à la disparition de l'organisation.

1.2.1. Les pratiques de la coordination en contexte extrême

La coordination est une des dimensions majeures du succès ou de l'échec de la gestion d'une situation en contexte extrême. Les études conduites sur ce sujet, dans des organisations soumises à un environnement instable, remettent partiellement en cause l'approche contingente dans ce domaine.

1.2.1.1. La coordination du point de vue de la littérature de la contingence

En liminaire de cette partie sur la coordination, nous reprenons une chronologie rapide et synthétique des études réalisées par Alsène et Pichault (2007) sur cette problématique. Les premières approches au début du XXe siècle voyaient dans la hiérarchie un dispositif efficace pour coordonner les différentes activités de l'entreprise (Fayol). À partir de la seconde moitié du XXe siècle, une vision beaucoup plus techniciste de la coordination s'est développée avec la mise en place de dispositifs, de règles et de mécanismes qui proposaient une approche pragmatique, objective voire scientifique de la coordination : ajustement mutuel, supervision

directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications (Mintzberg) ; comités permanents, équipes de projet, procédures (Lawrence & Lorsch) ; objectifs, rôles de liaison et structures matricielles (Galbraith). Ces dispositifs ont été repris par l'approche contingente qui estime que tous ne présentent pas le même niveau d'efficacité selon l'environnement dans lequel évolue l'organisation et selon le degré d'interdépendance des parties. Par exemple, lorsqu'existe un faible niveau d'incertitude des tâches à accomplir dans des unités de production interdépendantes, Galbraith (1973, cité par Alsène & Pichault, 2007) estime que « les règles et programmes, la voie hiérarchique et les objectifs […] sont des dispositifs valides. ». Si la vision du courant classique sur la coordination a indéniablement été renouvelée par le courant de la contingence, les recherches ultérieures se sont contentées de rester dans la veine de ce dernier, l'approfondissant et précisant certains aspects, mais sans véritablement apporter de renouvellement théorique.

1.2.1.2. The Incident Command System : une coordination adaptée à la configuration d'une organisation de type bureaucratique en contexte extrême

Une première particularité des organisations que nous étudions (militaire et de sécurité civile) réside dans leur capacité, dont on peut même affirmer que c'est leur but de mission (Mintzberg, 1982), de monter des organisations éphémères *ad hoc* adaptées à la situation qu'elles rencontrent à leur arrivée sur la zone d'intervention. La cohabitation simultanée de pratiques de coordination différentes au sein d'un même collectif de travail – organisation-socle[6] et organisation(s) éphémère(s) – invite à considérer qu'il pourrait s'agir ici d'une dimension particulière de leur fonctionnement expliquant leur agilité. Lièvre et Gautier (2009) soulignent qu'un des facteurs de succès de ces organisations éphémères tient dans l'efficacité d'une coordination structurée autour des réseaux de communication mis en place à l'arrivée sur un site d'intervention. Ces réseaux sont catégorisés en quatre familles : « les réseaux de commandement réservés aux autorités hiérarchiques pour la prise de décision ; les réseaux opérationnels permettant la liaison entre les moyens sur le terrain et leurs centres de secours ; les réseaux « sécurité-accueil » qui assurent une double fonction de point de transit pour l'entrée des différents moyens sur les lieux de l'incendie et de sécurité en cas de danger vital […] ; et les réseaux tactiques qui sont des réseaux temporaires permettant une communication sur le terrain de l'opération. » (pp. 201-202).

[6] Nous nommons ici « organisation-socle » la partie permanente de l'organisation afin de la distinguer des organisations éphémères, lesquelles sont constituées de façon *ad hoc* à partir de l'organisation-socle et selon la situation rencontrée.

Cette coordination ne fonctionne que si elle a été pensée en amont et si elle est comprise, partagée et appliquée par l'ensemble des acteurs. On reconnaît dans cette structuration de la coordination, les « standards » défendus par Nizet et Pichault (2011) en tant que normes permettant de réguler les comportements pour obtenir les résultats escomptés. Ces modes de coordination formels sont à la fois partagés pour partie par l'organisation-socle et l'organisation éphémère afin d'assurer une interface continue entre l'une et l'autre, et pour partie spécifiques à l'organisation éphémère afin de pouvoir répondre à ses propres besoins locaux. L'une comme l'autre n'interdise nullement une certaine souplesse à l'initiative des acteurs, quand le besoin s'en fait sentir, ainsi que l'ont démontrée plusieurs études empiriques (Nizet & Pichault, 2011). Ce type d'organisations éphémères se retrouve dans l'armée de Terre avec l'existence des groupements tactiques interarmes : ces collectifs de travail sont constitués d'états-majors de terrain et de forces de mêlée, d'appui et de soutien prélevés sur le stock de l'organisation-socle, et adaptés spécifiquement au terrain et au type de conflit avec lesquels ils doivent composer.

La seconde particularité a trait au fait que ces organisations éphémères évoluent en contexte extrême ce qui induit une conception particulière de leur coordination. Ces organisations temporaires émanent de l'organisation-socle et elles ne peuvent perdurer dans le temps sans son soutien. La théorie de la contingence avance l'idée que plus se complexifient la structure et le fonctionnement d'une organisation, plus ses pratiques de coordination deviennent normées. Mintzberg (1982) explique que les modes de coordination évoluent selon un continuum partant de l'ajustement mutuel pour les situations de travail les plus simples pour devenir successivement supervision directe puis standardisation des procédés, puis des résultats, des qualifications et des valeurs au fur et à mesure que s'accroit la difficulté. Ultime étape, les pratiques de coordination reviennent à l'ajustement mutuel en cas d'extrême complexité des situations de travail afin de faciliter les échanges informels et directs entre les acteurs. Or, les résultats des recherches conduites ces dernières années sur des organisations en contexte extrême montrent que même dans ces environnements difficiles, les pratiques de coordination normées (standards) cohabitent avec d'autres plus informelles (Nizet & Pichault, 2011, 2012).

Bigley et Roberts (2001) expliquent comment se met en œuvre cette coexistence entre des pratiques de coordination normées par l'organisation et des pratiques informelles à l'initiative des acteurs. À travers l'exemple de l'*ICS – Incident Command System* (encadré 3) qui est l'équivalent nord-américain du système de commandement tactique des sapeurs-pompiers de Paris – nous voyons se dessiner un système qui s'inspire largement du mode de fonctionnement d'un état-major de l'OTAN. Les services de sapeurs-pompiers possèdent une configuration organisationnelle que l'on peut qualifier de type bureaucratique[7] et ils articulent leurs modes de coordination autour d'un schéma fortement structuré et régulé s'appliquant tant dans le processus de prise des décisions que dans les méthodes et circuits de communication, d'allocations des ressources ou encore des diverses thématiques à traiter. Malgré cela, Bigley et Roberts (2001, cités par Nizet & Pichault, 2011) montrent comment « ces services de pompiers réagissent avec une remarquable fiabilité à des situations d'urgence ou de catastrophe majeure [et comment] le fonctionnement fortement bureaucratisé du service se combine avec un système de contrôle des incidents (*ICS*) qui comporte trois principes majeurs » (p. 397). Pour parvenir à ce résultat, ils combinent simultanément « des mécanismes de structuration » adaptés au besoin rencontré sur le terrain (à la façon de pièces de Lego®), « le soutien à des formes d'improvisation » lesquelles restent locales et sous contrôle étroit de l'organisation mais permettent une réactivité au plus près des événements, et des « méthodes de gestion cognitive visant à créer un cadre de représentations communes » où l'on retrouve l'idée de *sensemaking* défendue par Weick (1993). On comprend alors l'intérêt des standards dans les pratiques de coordination en contexte extrême : ils permettent 'd'organiser la désorganisation' en fournissant des repères et un cadrage aux acteurs, tout en laissant un espace de liberté pour une analyse cognitive de la situation rencontrée sur le terrain.

ICS: The Incident Command System

« The term 'ICS' is the official designation for an approach used by many public safety professionals, including firefighters and police, to assemble and to control the temporary systems they deploy to manage personnel and equipment at a wide range of emergency […] the ICS is constructed around five major functions: command, planning, operations, logistics and finance/administration. These building blocks purportedly ply in both routine and non-routine situations for ICS structures of all sizes." (Bigley & Roberts, 2001, p. 1282).

ENCADRÉ 3 : *THE INCIDENT COMMAND SYSTEM*

1.2.1.3. Comprendre la coordination en contexte extrême : immersion dans la boîte noire des organisations

Les exemples précédents montrent que les pratiques de la coordination ne peuvent être cantonnées à une vision structurelle de l'organisation dans un « alignement stratégique au

[7] Chapitre 4, section 2

regard des contraintes environnementales » telle que l'appréhende la théorie de la contingence (Bouty, et al., 2011a). Il est nécessaire d'entrer dans les « boîtes noires relativement fermées » (Alsène & Pichault, 2007 ; Godé-Sanchez, 2010b) des organisations pour saisir toute la complexité de la notion de coordination. Alsène et Pichault (2007) relèvent que, malgré tous les travaux réalisés sur le sujet, le concept de coordination reste étrangement « vague et ambigu » et les quelques définitions qui en sont données « sont loin d'être convergentes ». Ces chercheurs proposent une approche alternative, plus complète, plus complexe aussi sans doute, que nous présentons dans les lignes suivantes. Ils déplorent que les recherches (du courant de la contingence ou d'autres mouvements) catégorisent et cataloguent trop les modes de coordination à des niveaux organisationnels qui ne permettent pas « d'en saisir toute la richesse et toute la complexité » (pp. 64-65). La définition sur laquelle s'accorde la majorité des recherches gravite autour de deux axes : la coordination vue comme « l'intégration d'activités séparées » ou « la facilitation d'activités interreliées » (p. 66). Pour Alsène et Pichault (2007), il convient de retenir une autre définition, celle « d'une recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus ». Cette recherche de cohérence se décline sous trois formes : « la répartition des ressources et des tâches », « l'harmonisation des actes » et « l'orchestration des activités » (pp. 66-67). D'où une définition enrichie qui devient : « Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités » (p. 67). Ils analysent par la suite la coordination selon les « situations de travail » auxquelles elle s'applique. Les onze situations de travail type qu'ils décrivent comme « passablement robustes » (tableau 8– pp. 94-95) leur permettent alors de mettre en lumière quinze « solutions de coordination » (tableau 9– pp. 96-97) qui se veulent plus concrètes et pratiques en comparaison de ce que proposait jusqu'ici la littérature (soit des mécanismes de coordination, soit des moyens ou des dispositifs de coordination).

Type	**Description**
Le travail en parallèle	Dans ce genre de situation, un certain nombre d'employés effectuent le même type de travail, mais ils travaillent indépendamment les uns des autres. Chacun a un certain volume de travail à effectuer, et il n'y a pas de rapport entre les différents travaux individuels effectués par chacun – hormis le fait que chacun de ceux-ci est du même genre que le travail effectué par les autres.
Le travail en rotation	Dans ce cas, un ou plusieurs employés prennent la relève d'un ou plusieurs autres employés, au bout d'un certain laps de temps, et pour une certaine durée. Parfois, ceux qui prennent ainsi la relève ont à poursuivre le travail de ceux auxquels ils succèdent.

Type	Description
Le travail en relais	Cette situation de travail fait référence au cas où divers employés travaillent les uns à la suite des autres, de manière séquentielle. Chacun transmet au suivant dans la séquence les résultats de son travail. De proche en proche, le résultat final prend forme.
Le travail palliatif	Ce type de situation correspond au cas où un ou des employés travaillent de temps à autre à des postes vacants, ou encore au cas où un ou des employés comblent l'absence d'un collègue de travail.
L'aide	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un collègue, dans un esprit de dépannage – après que le collègue en question ou que quelqu'un d'autre leur a demandé de lui prêter main forte, ou après qu'ils se sont aperçus que celui-ci était en mauvaise posture.
L'assistance	Là encore, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un autre, mais ils le font, cette fois-ci, à la suite d'une délégation de tâches. Autrement dit, il y a une certaine relation hiérarchique entre le ou les employés qui prêtent assistance et la personne assistée.
La fourniture de services	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent un travail pour le compte d'un ou plusieurs autres employés, à la demande de celui-ci ou de ceux-ci – en général, parce que ces autres employés ne possèdent pas les compétences requises, ou encore parce que des politiques de la compagnie obligent ces derniers à recourir à leurs services. Une fois effectué, ce travail permet à ces autres employés de mener à bien leur propre travail.
La fourniture d'avis	Il y a fourniture d'avis quand un ou plusieurs employés sont consultés par un collègue, et quand ils lui fournissent en retour une explication, ou une opinion. Il est à noter que la fourniture d'avis est une activité qui représente un véritable effort : il ne s'agit pas simplement de transmettre des informations que l'on possède ou auxquelles on a accès ; il faut puiser dans ses connaissances et dans son expérience, et élaborer une réponse en rapport avec la demande formulée. Par contre, la fourniture d'avis est une activité qui exige relativement peu d'investissement en temps et en énergie.
La collaboration	Dans ce cas, un ou plusieurs employés contribuent au travail d'un collègue. D'une certaine manière, ces employés réalisent, là encore, une partie du travail de leur collègue. Toutefois, ils ne le font pas dans un esprit de dépannage face à une charge excédentaire de travail, mais dans un esprit de complémentarité : ils apportent des connaissances et des savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de la tâche de leur collègue, que celui-ci n'a généralement pas. De plus, ils ne travaillent pas pour leur collègue, mais avec lui – il existe en effet un certain travail d'équipe entre eux et lui.
Le travail concourant	Ce type de situation correspond au cas où plusieurs employés participent simultanément, mais chacun de leur côté, à la réalisation d'un extrant collectif. Chacun y contribue à partir de son expertise propre. Cependant, ici, tous sont sur un même pied.
Le travail en équipe	Dans ce cas également, un certain nombre d'employés travaillent simultanément à la réalisation d'un extrant collectif. Mais, dans le cas présent, une partie (voire la totalité) du travail est réalisée de manière collective

TABLEAU 8 : LES ONZE TYPES DE SITUATION DE TRAVAIL (D'APRÈS ALSÈNE & PICHAULT, 2007)

Les solutions de coordination (qualifiées elles-aussi de « typologie passablement robuste ») sont ainsi décrites : « prescription proposée (ou imposée) à un ensemble d'employés et tendant à générer de la cohérence dans les efforts fournis par cet ensemble d'employés » (p. 70). Alsène et Pichault (2007) précisent que ces solutions de coordination peuvent être parfois « officieuses, informelles », donc sans approbation ou reconnaissance de l'organisation.

Les auteurs introduisent un niveau de complexité supplémentaire en présentant ces solutions de coordination comme les divers résultats d'un processus de coordination :

- un processus = une solution de coordination ;
- un processus = plusieurs solutions de coordination (ex. un responsable hiérarchique répartissant à la fois des tâches à accomplir et en même temps des objectifs à atteindre sur un même projet pour répartir équitablement la charge de travail) ;
- un processus = aucune solution de coordination « pour diverses raisons [ce qui laissent en suspens les efforts consentis par certains individus dans l'organisation.] » (pp. 73-74) ;
- un processus pouvant être récurrent ou unique ;
- un processus qui peut venir modifier des solutions de coordination antérieures émanant de processus précédents.

On découvre, à travers cette double typologie des situations de travail et des solutions de coordination, une complexité bien plus élevée des approches de la coordination que celles qui avaient pu être développées jusqu'ici dans la littérature.

Type	**Description**
Des affectations à assumer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à changer de champ de responsabilités, ou encore à effectuer des tâches qui relèvent d'un autre poste de travail que le leur.
Des charges de travail à effectuer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui entre dans la description des tâches qui leur sont confiées.
Des mandats à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui ne fait pas partie officiellement de leurs tâches, mais qui entre dans leur champ de responsabilités et de compétences.
Des tâches particulières à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser certaines opérations ou démarches particulières en regard du travail qu'ils accomplissent – qu'il s'agisse d'une charge de travail, d'un mandat ou d'une affectation.
Un mode d'assignation à respecter	Un ou plusieurs employés doivent effectuer certaines tâches selon certaines modalités de prise en charge.
Une règle de partage du travail à suivre	Un certain nombre d'employés doivent effectuer, chacun, une partie d'un volume de travail donné, en fonction de certains critères.
Une séquence d'activités à respecter	Un certain nombre d'employés doivent accomplir diverses tâches dans un certain ordre les unes par rapport aux autres.
Des objectifs à atteindre	Un ou plusieurs employés doivent travailler à livrer certains résultats.
Un calendrier à respecter	Un ou plusieurs employés doivent avoir terminé un travail à une certaine date, ou dans certains délais.
Une stratégie d'action à suivre	Un ou plusieurs employés doivent suivre une certaine orientation ou une certaine méthodologie pour mener à bien leur travail.
Des procédures opératoires à suivre	Un ou plusieurs employés doivent utiliser certains outils ou procéder d'une certaine manière pour accomplir certaines tâches.
Des spécifications à respecter	Un ou plusieurs employés doivent travailler en fonction d'un certain cahier de charges (caractéristiques du produit à obtenir, contraintes à prendre en compte, matériaux à utiliser, etc.).

Type	Description
Des principes à respecter	Un ou plusieurs employés doivent se conformer à certaines valeurs ou à certaines normes dans la réalisation de leur travail.
Des priorités à respecter	Un ou plusieurs employés doivent s'occuper de tel ou tel travail, avant tel ou tel autre.
Un rythme à suivre	Un ou plusieurs employés doivent accélérer (ou ralentir) leur cadence de travail.

TABLEAU 9 : LES TYPES DE SOLUTIONS DE COORDINATION (D'APRÈS ALSÈNE & PICHAULT, 2007)

En entrant dans la « boîte noire » des organisations, Alsène et Pichault (2007) ne se contentent pas de faire une autopsie du mécanisme, ils vont également analyser l'intérieur des organisations sous le prisme de la théorie de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1977). Au-delà des dispositifs de coordination présentés, Alsène et Pichault (2007) soulignent que la coordination est « une pratique sociale qui implique un (ou plusieurs) acteur(s) […] dans un contexte de jeux de pouvoir et de rapports de force » (p. 74). Cette remarque invite à comprendre que les situations de travail tout comme les solutions de coordination ne sont pas figées et déterminées par une forme de *one best way* qui découlerait naturellement et automatiquement de la rencontre de divers éléments factuels, structurels et conjoncturels de l'organisation comme le présente la théorie de la contingence.

En contexte extrême, la théorie de la contingence avance que des pratiques de coordination informelles offriraient un meilleur niveau de performance. Cette vision est pourtant largement nuancée par des études récentes (Godé-Sanchez, 2010b ; Nizet & Pichault, 2011 ; Bouty, et al., 2011b ; Bouty, et al., 2011a ; Bouty & Drucker-Godard, 2011). Godé-Sanchez (2010b) considère que la coordination en situation extrême s'appuie sur un arrangement de dispositifs matériels (artefacts, technologies, langage) et immatériels tels que les procédures, les valeurs culturelles ou les routines (p. 70). Dépassant la vision unique d'une coordination fondée sur des « mécanismes de coordination », Godé-Sanchez (2010b) défend l'idée qu'en contexte extrême, c'est par la combinaison continuellement articulée et réarticulée des « mécanismes de coordination[8] », des « moyens de coordination[9] » et des « outils de coordination[10] » que l'efficacité la plus optimale est atteinte (p. 75). Pour parvenir à ce résultat, les acteurs s'appuient d'une part, sur une confiance mutuelle partagée et forgée entre eux par des interactions prolongées dans le temps (« *they mainly draw on emotional and social relationships developed over time to rebuild collective sense and produce new combinations of coordination in situ.* » – p. 75) et d'autre part, sur une créativité basée sur une vision partagée de l'interprétation

[8] Ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des qualifications, des valeurs.
[9] Chaîne de commandement, autorité, règles, procédures, routines, automatismes, réunions, relations, culture, confiance, réseau social.
[10] Artefacts technologiques, guides opérationnels, manuels, check-lists, codes et langages standardisés, dialogue, face-à-face.

de l'environnement auquel ils font face et du sens commun qu'ils lui donnent. Grâce à cela, les acteurs peuvent coordonner des tâches interdépendantes d'un environnement qui oscille continuellement entre des situations de routines et des événements imprévus, évolutifs et dangereux[11]. Cette capacité à développer « un sens collectif des événements et de l'interdépendance, et à utiliser des connaissances et des attitudes communes » (p. 76) en combinant en continu des « mécanismes », des « moyens » et des « outils » de coordination montre que les pratiques de coordination sont bien plus complexes que ne l'affirme la théorie de la contingence. En entrant dans « la boite noire » des organisations et en s'intéressant au rôle de l'acteur, on introduit une forme d'imprévisibilité dans les pratiques de la coordination.

1.2.1.4. Le rôle des standards : un concept revisité en contexte extrême

Le rôle des standards en situation extrême, entendus comme des pratiques formalisées de la coordination dans les organisations, est abordé par Lièvre et Rix-Lièvre (2011) et Nizet et Pichault (2011). Cette interprétation du rôle des standards interpelle à son tour la vision structuraliste et le niveau d'analyse (organisation ou unité de travail) de la coordination vue par les théoriciens de la contingence. S'appuyant sur l'étude d'une expédition polaire, Lièvre et Rix-Lièvre (2011) introduisent une nouveauté en étudiant une organisation « informelle » composée d'acteurs qui ne disposent d'aucune routine organisationnelle construite sur le fondement d'expériences précédentes. L'approche de Lièvre et Rix-Lièvre (2011) permet de faire émerger l'aspect processuel de la coordination par la construction progressive de standards comme « s'il y avait nécessité de construire une routine organisationnelle partagée qui de fait n'existe pas » entre les acteurs de la situation étudiée (p. 464). L'étude montre comment la coordination émerge sous l'influence des différents acteurs au fur et à mesure que l'organisation se met en place, et comment cette coordination évolue au rythme des changements du contexte organisationnel et des jeux de pouvoirs. Initialement, une coordination « par expertise » fondée sur la légitimité du leader expérimenté de l'expédition s'impose et des pratiques de coordination assez directives en découlent ; elles font naître une hiérarchie de fait qui favorise l'apparition d'une routine organisationnelle, le chef d'expédition « [imposant] son 'standard' de l'organisation […] son 'invariant opératoire' » (p. 464), qui s'impose à tous. Par la suite, l'évolution de ces pratiques oriente la coordination vers un mode « dialogique[12] » (p. 467) dès

[11] L'étude de cas menée par Godé-Sanchez sur la coordination entre les pilotes de chasse de l'armée de l'Air en Afghanistan et les commandos au sol montre bien comment, en un instant, la situation peut basculer de la routine à l'extrême.

[12] Si on peut définir la coordination par expertise comme une pratique reposant sur des processus formalisés, la coordination de nature dialogique résulte d'un dialogue contestataire entre spécialistes dont l'origine se situe dans l'impasse auquel la coordination par expertise a conduit, donc lorsque celle-ci est mise en échec par la situation. Voir Faraj & Xiao (2006).

lors que tombe l'autorité du leader quand la situation lui échappe et qu'il est suppléé par un co-équipier, le plus expérimenté après lui.

Le rôle des standards dans la coordination est mis en avant de façon originale en montrant comment en l'absence originelle de ces pratiques formalisées, les acteurs ressentent le besoin de disposer d'une « combinaison de schèmes orientés par l'intentionnalité de l'acteur en référence à l'activité, […] le schème [étant] un modèle cognitif opératoire […] qui permet de rendre compte des modalités d'organisation invariantes de l'activité humaine pour une classe de situation donnée » (p. 464). À la fois émergente et processuelle dans son évolution, et renvoyant à des pratiques formalisées (standards), cette étude montre que la coordination n'est pas automatiquement déterminée par une configuration organisationnelle donnée, ni davantage cantonnée à un niveau structurel auquel l'acteur n'aurait pas accès et n'exercerait aucune influence, ni enfin complètement informelle du fait de l'apparition « spontanée » de standards.

Nizet et Pichault (2011) soulignent que les standards demeurent des références valides en situation extrême. Les auteurs introduisent l'idée que ce n'est pas tant l'aspect objectif du standard qui importe – « ce [qu'il] est capable de déterminer par [lui-même] » (p. 395) – que la stimulation qu'il offre à l'acteur d'une interprétation « utile » (le *sensemaking* de Weick) pour résoudre un problème. Nizet et Pichault (2011) donnent du standard la définition suivante : « règles qui établissent des exemples, des modèles, des niveaux ou des normes susceptibles d'orienter, voire de déterminer le comportement ou les résultats de ce comportement. Il désigne donc un moyen – nécessairement préexistant à la situation considérée – qui spécifie la manière dont la coordination du travail doit s'opérer. » (p. 396), et c'est l'existence ou non des standards qui définit si les pratiques de coordination peuvent être qualifiées de formelles dans le premier cas, ou d'informelles dans le second. Distinguant les standards selon leur forme (écrite ou dispositif matériel), leur origine (organisationnelle, professionnelle ou institutionnelle) et leur influence plus ou moins grande sur les pratiques de coordination, Nizet et Pichault (2011) s'accordent avec Lièvre et Rix-Lièvre (2011) sur l'aspect processuel et évolutif de la construction des pratiques de coordination (p. 399).

Les standards présenteraient un intérêt en situation extrême dans la mesure où ils joueraient le « rôle d'objets-frontières » (p. 400), sortes de références que les acteurs garderaient en vue tout au long du travail interprétatif d'une situation incertaine, évolutive et dangereuse, afin de pouvoir réaliser « les aménagements temporels nécessaires » (p. 400). Basée sur deux études portant pour l'une, sur les opérations aériennes en Afghanistan réalisée par Godé-Sanchez

(2010b) et pour l'autre, sur un service de néonatologie par les auteurs eux-mêmes, cette recherche leur permet d'aboutir à une typologie permettant une classification en trois catégories : les standards organisationnels, les standards professionnels et les standards institutionnels.

Les standards organisationnels « sont mis au point par des acteurs en position d'analyste, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation (procédures de travail, normes de qualité, logiciels, etc.) », les standards professionnels sont « ceux qui trouvent leur origine dans les communautés professionnelles auxquelles appartiennent les acteurs concernés (principes éthiques, « bonnes pratiques » étayées dans la littérature scientifique, etc.) » et enfin les standards institutionnels sont « ceux qui renvoient à un cadre réglementaire externe (lois, directives, etc.) » (p. 399). En contexte extrême, l'étude montre que les standards ne sont pas complètement écartés des pratiques de coordination mais leur infuence dépend de deux facteurs interreliés : l'intensité du travail interprétatif dont ils font l'objet (Weick K. E., 1993) et les jeux de pouvoirs entre les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) avec le système de régulation qui peut en découler (Reynaud, 1997).

Tout d'abord, les standards nourrissent le travail interprétatif des acteurs confrontés à une situation extrême en leur permettant de donner du sens à ce qu'ils affrontent. Le résultat de cet *enactment* invite alors les acteurs à s'écarter des standards habituels pour mettre en place des pratiques de coordination plus informelles. Cependant, ces écarts sont encadrés par des jeux de pouvoirs plus ou moins prononcés en fonction de l'origine des standards. Ainsi, les standards d'origine organisationnelle et institutionnelle n'autorisent des écarts dans les pratiques de coordination que de façon limitée dans le temps, dans la portée et ils restent étroitement encadrés (régulation de contrôle), les rapports de pouvoirs asymétriques entre les acteurs n'autorisant ni une dérive trop grande par rapport à la norme, ni un travail interprétatif élevé ; les standards d'origine professionnelle permettent davantage de liberté aux acteurs dans ces écarts à la norme dans la mesure où le travail interprétatif est plus fort, où les rapports de pouvoirs sont plus équilibrés et où ils font l'objet d'une régulation autonome. C'est donc une mise en relation de trois courants de pensée différents dans la théorie des organisations qui est réalisée dans l'étude de Nizet et Pichault (2011) : celui de la théorie de la contingence, celui de *sensemaking* et celui de l'analyse stratégique (pp. 412-413).

En reliant la boîte noire des organisations à la vision contingente de la coordination dans les organisations, ce travail permet de montrer que les pratiques de coordination ne sont pas

exclusives les unes des autres et que les standards trouvent leur place y compris dans les situations d'une extrême complexité grâce aux repères qu'ils offrent aux acteurs dans leur travail d'interprétation.

Si les standards et la construction collective de sens semblent intimement liés dans la pratique de la coordination en contexte extrême, la primauté de l'un sur l'autre varie en fonction des situations étudiées. Dans l'étude conduite par Bouty et Drucker-Godard (2011) sur la coordination déployée dans le cadre d'une course à la voile, l'accent est mis sur l'importance de la construction du sens par trois acteurs clés (le barreur, le tacticien et l'équipier avant) comme préalable à l'activation des standards par le reste de l'équipage : des mots clés (« maintenant ») ou des phrases courtes (« c'est bon, on reprend ») déclenchent ainsi toute une série d'actes standardisés qui font sens pour les acteurs. Au contraire, Godé (2011), dans une recherche menée sur l'équipe de voltige de l'armée de l'Air, parvient à la conclusion inverse : ce serait par l'intermédiaire de standards partagés entre les acteurs qu'ils nourriraient « la capacité d'un collectif à produire une interprétation consensuelle d'une situation » (p. 432). Son étude évoque également, comme auparavant celle de Nizet et Pichault (2011), l'intervention des jeux de pouvoir pour cette construction collective de sens dans les pratiques de coordination.

Quels que soient les résultats obtenus par ces différens auteurs dans leurs études sur les standards et les nuances que chacun apporte dans sa vision respective, tous se rejoignent sur le fait que les standards ne sont nullement incompatibles en contexte extrême en tant qu'outils aidant à élaborer des pratiques de coordination. Mais ils ne se suffisent pas à eux-mêmes. Ils servent de fondations et de repères pour réaliser un travail inteprétatif dans la construction de sens d'une situation anormale, ce *sensemaking* étant un fondement (préalable ou en résultant) à la mise en œuvre d'une coordination des actions (*organizing*). On s'aperçoit par ailleurs que l'influence des acteurs n'est pas neutre dans cette élaboration de sens et que ces jeux de pouvoir orientent fortement le travail interprétatif. Dès lors, le triptyque « standards – *sensemaking* – jeux de pouvoir » confirme que les modes de coordination basés sur des échanges informels présentés par la théorie de la contingence sont un raccourci beaucoup trop simplifié de ce qui se déroule réellement dans les organisations exposées à une situation imprévisible, évolutive et dangereuse.

1.2.2. La construction du sens pour les acteurs

Dimension clé de la gestion des situations en contexte extrême, l'influence du « sens » est déterminante dans l'issue de celles-ci. Faisant appel à des dimensions cognitives autant qu'émotionnelles, leur contrôle est particulièrement délicat et elles se révèlent difficiles voire impossibles à formaliser.

1.2.2.1. Théorie et processus du sensemaking

La réflexion sur la construction de sens[13] (ou *sensemaking*) initiée et développée par les travaux de Weick (1988, 1993, 2010) constitue un point fondamental des recherches sur les organisations confrontées à des situations extrêmes. C'est dans ce type d'environnement qu'elle se développe le plus facilement car elle nécessite une confrontation des représentations individuelles des acteurs pour redonner du sens à une situation qui les perturbe en vue de reprendre l'initiative par une action concertée et consensuelle (Perrin & Fabbri, 2016). Dans un environnement normal, nous appuyons la construction de sens « sur des cadres de référence (ou schémas cognitifs) qui forment nos attentes quant au cours 'normal' de choses » (Allard-Poesi, 2014). Le *sensemaking* est avant tout un processus qui peut se définir comme un « acte de construction des interprétations des *stimuli* environnementaux ambigus » (Rondeaux & Pichault, 2012). Ce concept est à distinguer du *sensegiving* lequel est un « un processus par lequel les acteurs s'influencent à travers la persuasion [sur la base] d'une stratégie préalablement définie » tandis que le *sensemaking* a comme fondement les « propres représentations » des acteurs en vue de « se coordonner pour la réalisation de l'action. » (Perrin & Fabbri, 2016).

Cette « fabrication de sens » prend toute son importance lorsque les acteurs sont confrontés à des périodes de forte instabilité et que « leurs routines sont bouleversées » (Boutiba & Kammoun, 2015). La théorie du *sensemaking* explique comment, par un travail cognitif de représentation et d'interaction, les acteurs construisent un sens aux événements qui est ensuite mis en action (*organizing*). Le processus de construction du sens comprend six étapes selon Weick :

1. l'exposition des acteurs à une situation inhabituelle les contraint à agir ;
2. ceci les conduit à entreprendre un exercice de rétrospection pour rechercher dans leur expérience passée un ou plusieurs points d'appui pouvant servir de référence(s) ;

[13] Nous évoquons bien ici le *sensemaking* dans son aspect « construction collective de sens » et non dans la vision d'une « construction individuelle de sens ».

3. les acteurs cherchent ensuite quel sens ils peuvent donner à ces événements particuliers au regard du référentiel identifié précédemment ;
4. ils mettent ensuite cette situation inédite en perspective avec l'environnement ;
5. par l'interaction, les acteurs élaborent une solution en adéquation avec leur compréhension du problème ;
6. enfin, les acteurs modifient leur environnement pour en créer un qui soit compatible avec la situation rencontrée.

Caractérisé par une dimension processuelle, le *sensemaking* se construit par un jeu d'influence mutuelle au sein d'un groupe où l'identité de chacun s'affirme pour orienter la fabrication de sens[14] et déboucher sur « l'action organisante » (Perrin & Fabbri, 2016).

Parmi les facteurs qui participent à la construction collective de sens, nous avons évoqué l'importance de l'interaction entre les acteurs en ce qu'elle permet « d'améliorer le processus de socialisation » lequel augmente le niveau de « fiabilité sociale » vecteur de « résilience organisationnelle [qui] permet aux acteurs dans les organisations hautement fiables de créer du sens en situation d'effondrement de sens » (Boutiba & Kammoun, 2015). Nous trouvons ensuite le rôle du « leader » qui est prépondérant dans la construction de sens par l'incitation à l'interaction qu'il impulse et en facilitant la communication entre les membres du groupe. Ce leader contribue également à orienter les pratiques de coordination du groupe en situation extrême. Enfin, l'identité organisationnelle en tant que « consensus entre les cognitions individuelles hétéroclites des membres d'une organisation », intervient à son tour dans la fabrication de sens (Boutiba & Kammoun, 2015). Cette identité organisationnelle est un phénomène distinct de la somme des identités individuelles dans l'organisation. Elle ne doit pas non plus être confondue avec la somme des identités collectives, c'est-à-dire celles qui émanent de différents groupes au sein de l'organisation. On peut alors dire que l'identité organisationnelle a « ses propres forme et dynamique » (Rondeaux & Pichault, 2012).

Boutiba et Kammoun (2015) soulignent que le *sensemaking* s'appuie sur trois niveaux de construction de sens. Un niveau individuel où chaque acteur, sur la base de son vécu et des références qu'il a assimilées, crée la représentation qu'il se fait des événements. Un niveau interindividuel ensuite qui permet, par l'interaction entre les acteurs, de partager leur compréhension de la réalité. C'est seulement à l'issue de cette étape que se forge, au niveau

[14] Dans la partie sur les pratiques de la coordination en contexte extrême lorsque, nous retrouvons ce jeu d'influence qui oriente le *sensemaking* particulièrement bien décrit dans l'article sur l'expédition polaire (Lièvre & Rix-Lièvre, Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas « ancrée » au Groenland, 2011).

organisationnel, un consensus sur une interprétation commune, validée par tous, laquelle devient la réalité du groupe qui peut alors s'accorder sur ce qu'il convient de faire pour surmonter la situation.

1.2.2.2. La perte de sens et le rôle du management : l'incendie de Mann Gulch

Nous avons précisé la nuance existante entre le *sensemaking* et le *sensegiving* ainsi que l'importance du leader. On constate que la frontière entre l'un et l'autre concept est ténue et souvent dépendante du leader ou plus précisément du management si on se place d'un point de vue organisationnel.

Le *sensemaking* se caractérise par une confrontation des représentations individuelles à propos d'une situation complexe, cette mise en commun des représentations individuelles débouche ensuite sur un consensus admis par tous d'une perception de la réalité, lequel consensus autorise alors la reprise de l'initiative par la coordination de l'action sur la base de cette compréhension partagée de la réalité. On peut penser que nous sommes ici dans un contexte où les acteurs ont un niveau de pouvoir équivalent ou presque, et qu'ils disposent de sources d'accès à l'information insuffisantes pour leur permettre de comprendre une situation équivoque. En revanche, si l'on imagine que la situation extrême met en interaction des acteurs qui sont à des niveaux de pouvoir différents, certains disposant d'un accès à l'information plus important que d'autres, on retrouve la situation de *sensegiving* dans laquelle les mieux dotés en informations chercheront à imposer leur vision sur la situation en cours.

De façon plus insidieuse, Rondeaux et Pichault (2012) remarquent même que « le sommet stratégique de l'organisation joue généralement un rôle de *sensegiver*, tentant d'influencer les processus de *sensemaking* en cours par la diffusion d'un récit cohérent et légitime en vue de construire l'identité organisationnelle conformément à leur vision » (p. 55).

Un exemple de cette construction de sens entre acteurs possédant globalement le même niveau de pouvoir a été illustrée par Weick (1993) dans la description du désastre de *Mann Gulch*

où périrent, en 1947, treize pompiers lors d'un incendie de forêt (figure 24 en quatre illustrations de Denise Dahn).

Surpris par le feu qui bloque leur route initiale vers la rivière, les pompiers cherchent à gagner le sommet de la colline pour franchir la crête et se mettre hors de portée des flammes. Malheureusement, sur ces pentes au fort dénivelé, le feu progresse plus rapidement que les hommes.

L'un des pompiers, surprenant tous les autres, leur demande d'abandonner leurs outils. Il allume un contre-feu en aval de leur chemin d'évacuation et demande aux autres de se coucher ensuite dans la partie qui a alors brûlé.

Aucun d'entre eux n'obéit et tous courent vers la crête.

Seuls deux d'entre eux qui franchiront la crête sans être brûlés (« *Sallee and Rumsey, made it through a crevice in the ridge unburned* ») et le pompier à l'origine du contre-feu (« *Dodge lived by lying down in the ashes of his escape fire* ») survivront à l'incendie (Weick K. E., 1993).

Ce cas met en évidence comment, en situation extrême, ces hommes pourtant expérimentés (« *seven of them were forestry students […] and 12 of them had seen military service* ») ont été dans l'incapacité de donner un sens au contexte afin d'agir collectivement.

Comment expliquer cette perte de sens ? Weick (1993) considère en

premier lieu que l'équipe de pompiers de *Mann Gulch* est à considérer comme une organisation dans la mesure où :

FIGURE 24 : L'INCENDIE DE *MANN GULCH* (ILLUSTRATION DE DENISE DAHN)

- elle dispose de routines organisationnelles : « *The crew at Mann Gulch have routines, habituated action patterns* » ;
- elle possède les cinq critères permettant de l'identifier comme une configuration organisationnelle de type entrepreneuriale selon la classification de Mintzberg (1982) : « *coordination by direct supervision, strategy planned at the top, little formalized behavior, organic structure, and the person in charge tending to formulate plans intuitively, meaning that the plans are generally a direct "extension of his own personality." Structures like this are found most often in entrepreneurial firms.* » ;
- ses membres sont interchangeables ('subjectivité générique') car il existe des règles et des rôles autorisant ces permutations sans perturbation pour le fonctionnement de l'organisation.

Dans le déroulement chronologique des événements, Weick (1993) relève ensuite un point important à l'origine de cette perte de sens : l'équipe engagée sur le feu a comme information qu'elle part pour un « feu de dix heures », à savoir que cet incendie sera sous contrôle avant le lendemain matin à 10h00, « *a 10:00 fire is one can be surrounded completly et isolated by 10:00 the next morning* » (p. 635). Les pompiers intériorisent fortement ce schéma, voire s'y enferment, jusqu'à ce qu'il soit trop tard pour comprendre que la situation a changé. Ils se retrouvent alors en incapacité de donner du sens à ce qui survient par la suite car la chronologie des événements montre que :

- le feu ne se comporte pas comme ils s'y attendent ;
- les pompiers ne comprennent pourquoi Dogde et Harrison, inquiets du risque de propagation de l'incendie dans leur direction, incitent toute l'équipe à rejoindre la rivière au plus vite alors qu'eux-mêmes prennent le temps de se restaurer ;

- la répartition du commandement n'est pas claire notamment entre le *second in command* (Hellman), qui n'est pas le chef habituel des pompiers et qui souffre d'un manque de légitimité, et l'éclaireur (Dodge) qui donne des ordres ;
- les pompiers ne comprennent pas la distorsion entre la situation (qualifiée d'inquiétante) de l'incendie qui s'avance vers eux, et le comportement de l'un d'entre eux qui prend le temps de dessiner les événements, ce qui leur laisse croire que cela n'est sans doute pas aussi sérieux qu'il peut y paraître ;
- l'équipe ne comprend pas le soudain volte-face de Dodge qui s'élance vers la crête alors qu'elle se dirigeait vers la relative sécurité que pouvait offrir la rivière ;
- l'ordre donné par Dodge d'abandonner le matériel lourd est contraire à la règle de la profession qui veut qu'un pompier garde toujours ses effets ;
- Dodge allume un feu droit sur leur chemin d'évacuation ce qui leur semble incompréhensible, et leur demande de se précipiter à sa suite derrière le feu sans expliquer son intention, ce qui provoque à cet instant l'éclatement de l'équipe.

Cette situation conduit finalement à une perte de sens de l'équipe engagée sur l'incendie par la conjonction de plusieurs facteurs :

- entêtés sur le scénario de l'incendie (un « feu de 10 heures »), les pompiers ne se posent pas les bonnes questions face à la situation et restent prisonniers de leurs normes ;
- les rôles qui cimentent habituellement l'organisation sont déstructurés par divers événements :
    - absence d'un groupe de commandement légitime : Hellman est plus habitué à mettre en œuvre les ordres qu'à les concevoir, Dodge endosse un rôle de commandement qui n'est pas le sien ;
    - ordres contraires aux schémas de fonctionnement de l'organisation : un pompier qui abandonne son matériel n'est plus un pompier, donc à quoi sert-il ?

Cette perte de sens aboutit à la panique avec la dislocation du groupe, chacun agissant suivant sa propre logique, n'écoutant plus les ordres donnés par ses supérieurs. Ceux qui au contraire ont réussi à maintenir intellectuellement l'impression qu'il existe un groupe (Sallee et Rumsey d'un côté qui forment un binôme, et Dodge de l'autre qui continue à « voir » un groupe qui n'existe plus) parviennent à maintenir la peur suffisamment à l'écart pour agir rationnellement et échapper à la mort.

De cette étude de cas, Weick (1993) propose quatre sources de résilience susceptibles d'éviter à une organisation de perdre pied face à une situation équivoque :

1. l'improvisation et le bricolage (« *improvisation and bricolage* ») : les bricoleurs restent créatifs même sous pression. Pour autant qu'ils soient encouragés dans leur organisation en temps normal, ils se révèlent des atouts particulièrement utiles pour lutter contre la paralysie qui s'empare d'un groupe en situation de stress ;
2. les systèmes de rôles virtuels (« *virtual rule systems* ») : il s'agit pour chaque membre d'une équipe, quand le groupe a cessé de fonctionner dans la réalité, de se projeter par l'imagination sur l'existence d'un groupe virtuel afin de continuer à réfléchir « collectivement » – « *an organization can continue to function in the imagination long after it has ceased to function in tangible distributed activities* » ;
3. la sagesse en tant qu'attitude (« *the attitude of wisdom* ») invite à penser et apprécier la réalité « sans confiance excessive ni prudence excessive », en ayant un comportement ouvert, curieux, non empreint de certitudes aussi bien sur ce qui est connu que sur la nouveauté ;
4. l'interaction respectueuse (« *respectful interaction* ») enfin permet par un échange entre deux acteurs qui se font confiance, sont honnêtes entre eux et repectueux des croyances de l'autre comme des leurs, d'enrichir la réflexion par le partage. Un peu à l'image de ce qui se passe dans un cockpit d'avion en situation de crise.

La question de l'absence de légitimité d'une personne non reconnue comme leader ou manager (Dodge) par les membres d'une organisation, car il ne s'agissait pas initialement d'un rôle attribué par le système, pousse Weick (1993) à poser la question de la résilience organisationnelle. Il s'attache à montrer que la résilience de l'organisation se bâtit :

- sur une communication de qualité qui est le gage d'une coordination améliorée en situation complexe ;
- sur l'importance de conserver le lien entre la compréhension d'une situation et la structure de l'organisation, l'une et l'autre se renforçant ou se détériorant dans une boucle fermée cause-conséquence. Quand se produit la perte de compréhension d'une situation, c'est le cadre et le modèle de fonctionnement normal de l'organisation qui s'affaiblit par son incapacité affichée à faire face aux difficultés, et ce délitement amplifie alors la perte de compréhension de la situation. Weick (1993) suggère que l'aspect négatif du lien précité peut être évité à condition de prêter attention aux liens

sociaux formels et informels qui unissent le collectif d'acteurs, et de s'attacher à les réaffirmer et/ou les reconstruire. En montrant que la structure organisationnelle n'est pas confinée à un cadre statique immuable mais qu'elle évolue sous l'influence de la compréhension d'une situation, Weick (1993) introduit une explication potentielle de la perte de sens d'un collectif en contexte extrême ;

- sur la composition du groupe lequel doit idéalement être composé de membres dont la cohésion repose sur des liens personnels forts ou, si la dimension temporelle le permet, sur la construction d'un système social dans lequel peuvent émerger différents sous-groupes « spécialisés » se répartissant les rôles et pouvant compter les uns sur les autres ;
- enfin, sur la présence d'un leader capable de mettre en place un système de *team-building* en jouant sur divers registres de commandement, de communication, de coopération qui augmentent la probabilité d'obtenir un groupe plus soudé et résilient face à l'adversité. Sur ce dernier point, Perrin et Fabbri (2016) s'intéressent, au-delà de savoir « qui » fabrique le sens, au « comment » et notamment au comportement du manager en tant que « facilitateur d'une construction de sens commun » (p. 33). Ils soulignent que les managers qui savent « s'entourer d'acteurs légitimes », compétents en termes de communication, de médiation et d'appréhension de la culture de l'organisation, créent « un terreau favorable au déploiement d'une démarche porteuse de sens » (p. 33-34).

Cette analyse de l'incendie de *Mann Gulch* fournit des clés de compréhension intéressantes sur la perte de sens d'un collectif exposé à une situation extrême. Elle apporte aussi des pistes dans la réflexion sur la résilience des organisations, notamment en insistant sur l'importance du management à travers son rôle de *sensegiver* ou de *sensemaker* vu comme un élément de restauration du sens et de rétablissement de la structure de l'organisation en situation de crise.

1.2.2.3. Limites des travaux de Weick

Bien que Weick ait voulu montrer que le sens se construit tout au long d'un spectre allant du niveau individuel au niveau organisationnel par la mobilisation de la palette des comportements du premier et des dispositifs du second, son apport n'en reste pas moins sujet à critique.

Parmi les limites et différences relevées sur ses travaux, Boutiba et Kammoun (2015) notent :

- que le concept de sens et de *sensemaking* de Weick souffre de l'absence d'une définition rigoureuse, ce qui permet à chaque chercheur d'en ajuster l'interprétation convenant aux besoins de ses propres travaux. Le *sensemaking* apparaît soit comme « un processus de construction de sens collectif », soit comme « un processus cognitif de socialisation », soit comme « un processus rétrospectif », soit enfin comme « un processus prospectif ». Ce qui lui donne par conséquent un aspect très subjectif ;
- que si Weick préconise l'interaction respectueuse, laquelle passe par une communication entre deux acteurs, il s'attarde peu voire pas sur la façon de communiquer et néglige d'élargir cette interaction respectueuse (donc cette communication) à un public plus large qu'un binôme se faisant face. Cette vision réductrice de la communication au sein d'un collectif ne permet pas d'appréhender toute la richesse qu'elle peut apporter dans le cadre de la résolution des difficultés émanant d'une situation extrême ;
- que Weick a construit son raisonnement sur la base de l'analyse de « petites structures confrontées à des situations complexes » ce qui limite la possibilité d'étendre les résultats obtenus à d'autres types d'organisation. Ses conclusions peuvent donc difficilement être qualifiées d'universelles en l'absence de points de comparaison avec des structures organisationnelles différentes ;
- que le *sensegiving* est sous-estimé dans les travaux de Weick dans la mesure où il considère qu'il n'influence pas le processus de *sensemaking* alors qu'il « constitue une des phases du *sensemaking* ». Car c'est d'abord parce que chaque acteur met en avant sa compréhension de la situation que peut se dérouler la phase suivante « de recherche de représentations partagées entre le groupe » ;
- que les fondements « du paradigme *Weickien* ont une connotation subjective » n'autorisant pas d'en généraliser les résultats ;
- que la vision *Weickienne* du *sensemaking* (= rétrospectif), de l'organisation (= un processus constant) et du changement (= fait présent en tous lieux) s'écarte notablement de la vision classique (*sensemaking* = prospectif ; organisation = entité ; changement = fait inhabituel et rude) ;

- que Weick accorde de l'importance aux routines et aux cartes cognitives dans la représentation de la réalité alors qu'elles se montrent peu efficaces dans l'appréhension de cette dernière dès lors que la situation est bouleversée.

Holt et Cornelissen (2014), mobilisant les écrits de Heidegger[15] sur la phénoménologie, incitent à considérer la construction du sens au-delà de son aspect instrumental, cognitif et rétrospectif que met en avant la perspective du *sensemaking* de Weick. La phénoménologie de Heidegger encourage à errer plus librement et montre que le sens peut aussi surgir sans conscience des fins déjà existantes. Cette vision élargit le cadre devenu habituel de la compréhension *Weickienne* du sens, cadre qui par sa nature plaide de manière trop implicite et instrumentale en faveur d'une haute fiabilité des organisations. Holt et Cornelissen (2014) expliquent que nous avons pris l'habitude de considérer le monde comme notre monde, que nous approchons et comprenons les choses selon nos termes, nos intérêts, notre langage, utilisateurs d'outils qui nous permettent de maîtriser l'organisation en vue de la fiabiliser. Plus on devient adepte des organisations fiabilisées, plus cela conduit à une vision instrumentale du *sensemaking* lequel finit par confondre le sens et l'organisation. Or, les auteurs montrent que le *sensemaking* ne se conçoit pas seulement dans l'optique de préserver et revigorer des systèmes dépassés grâce à de nouvelles formes d'organisation, il peut aussi se percevoir comme la possibilité de découvrir notre relation avec le monde en tant que tel, au-delà de l'organisation.

Dans une étude critique sur le *sensemaking,* Sandberg et Tsoukas (2015) identifient la manière dont le concept est utilisé dans la littérature scientifique. Leur constat fait apparaître que la perspective du *sensemaking* a fait l'objet d'assez peu d'analyses critiques et que seulement une poignée d'entre elles souligne les omissions probables, les incohérences et les confusions. Leur travail a permis de mettre en lumière cinq caractéristiques de base du *sensemaking* :

- il est délimité à des épisodes spécifiques de la vie de l'organisation. Il commence au moment où se produit une perte de sens dans le déroulement des activités de l'organisation et jusqu'au rétablissement normal du fonctionnement. Ce point est mis en avant par Weick lui-même et généralement repris de cette façon par les chercheurs qui le mobilisent dans leurs travaux ;

[15] Martin Heidegger (1889-1976) : philosophe allemand dont les travaux sur le « sens de l'être » ont eu des répercussions au-delà de la philosophie et notamment sur les sciences cognitives.

- il se déclenche sous l'influence d'événements ambigus qui peuvent être inattendus mais être aussi le fait involontaire des acteurs eux-mêmes. Sandberg et Tsoukas (2015) classifient en cinq catégories, dans la littérature, les événements imprévus affectant le fonctionnement de l'organisation et pouvant déclencher un processus de *sensemaking* :
    - les événements majeurs planifiés : changements stratégiques, restructuration, etc. ;
    - les événements majeurs imprévus : particulièrement saillants dans la littérature, ce sont des crises importantes comme la catastrophe de Bhopal ou le désastre de la navette Challenger ;
    - les événements mineurs planifiés : nombreux et interrompant fréquemment le bon déroulement du fonctionnement de l'organisation, ils mobilisent les acteurs dans un effort continu de *sensemaking* ; ce peut être l'ajustement d'une politique existante ou l'amélioration d'un logiciel par exemple ;
    - les événements mineurs imprévus : plus fréquents que les événements majeurs imprévus, ils prennent la forme de pépins dans les activités quotidiennes de l'organisation, petites incompréhensions entre les acteurs sur la conduite d'une activité, etc. ;
    - les événements hybrides (majeurs/mineurs – planifiés/imprévus) : ces derniers sont un mélange des précédents (par paire ou double paire) ;
- il se construit au travers de processus spécifiques : selon la conception de Weick, nous n'avons accès au monde qu'à travers l'expérience vécue. Le sens ne se conçoit ainsi que de façon rétrospective en regardant ce qui s'est passé. C'est grâce à un processus de création (sur la base d'un passé connu et compris pour créer un sens initial à la nouvelle situation) puis un processus d'interprétation (étoffant le sens initial créé pour le compléter) et enfin un processsus d'*enactment* (agissant sur le sens plus complet auquel on est parvenu afin d'essayer de restaurer l'activité interrompue) que le *sensemaking* prend sa forme (« *actors first create what they subsequently focus on for interpretation and act on those interpretations* » – Sandberg & Tsoukas, 2015). Bien que ces trois processus soient reliés, ils restent distincts ; or, nombre d'études amalgament ensemble le processus de création et celui d'interprétation lesquels finissent par devenir un processus de cognition ;
- il génère des résultats particuliers : le *sensemaking* permet de produire un 'sens spécifique' en cours de processus lequel sert de tremplin à la restauration des activités organisationnelles interrompues. Le 'sens spécifique' n'est pas nécessairement très

précis mais il doit permettre de reprendre l'initiative en termes d'action. Parfois cependant, les efforts de *sensemaking* n'aboutissent pas et il s'ensuit un 'non-sens' qui débouche sur l'impossibilité de reprendre l'initiative, échec pouvant à l'extrême s'achever de façon dramatique ;

- il est influencé par des facteurs situationnels spécifiques. La littérature met généralement les facteurs de contexte, langage, identité, cadres cognitifs, émotions, politiques et technologiques comme les principaux. Ceux-ci ne se contentent pas d'influencer le processus de *sensemaking*, les acteurs les utilisent délibérément en tant que ressources du processus lui-même :
    - le contexte, qu'il soit celui de 'l'action immédiate' donc celui dans lequel se déroule l'activité interrompue, qu'il soit d'ordre social ou qu'il soit d'ordre institutionnel, fournit aux acteurs des ressources :
        - en termes d'indices (matériels, expériences, etc.) pour le premier ;
        - de liens sociaux (normes, attentes, etc.) pour le second ;
        - de culture, d'histoire, d'organisation institutionnelle, etc. pour le dernier ;
    - le langage affecte le processus par le fait qu'il traduit la pensée des acteurs, l'organise et permet de la concrétiser en actions. Que ce langage soit métaphorique, narratif, rhétorique ou qu'il prenne toute autre forme, la tournure retenue correspond au besoin spécifique des acteurs de construction du sens dans le contexte donné et spécifique de la crise rencontrée ;
    - l'identité, selon Weick, de l'acteur le plus apte à affronter une situation ambiguë permet d'appréhender les indices les plus pertinents pour créer du sens ; elle est donc impliquée dans le processus de *sensemaking*. Pour autant, la majorité des études existantes se focalise sur la façon dont le *sensemaking* influence le travail de construction de l'identité. Ce paradoxe démontre que le périmètre et la définition de l'identité ne sont pas suffisamment explicités dans le concept de *sensemaking* élaboré par Weick ;
    - les cadres cognitifs, entendus comme des 'modèles mentaux' permettant d'extraire des indices utiles d'une situation afin d'établir une représentation abstraite des choses ou des événements, influencent le processus d'interprétation, et donc le processus de *sensemaking* ;
    - les émotions, notamment celles qualifiées de négatives (peur, panique, anxiété, désespoir) sont un facteur d'influence du *sensemaking*. Si pour certains

chercheurs, ces émotions réduisent les capacités cognitives des acteurs, pour d'autres (moins nombreux) elles sont indispensables au déclenchement du processus de *sensemaking* ;

- le facteur politique est lié à la diversité des groupes existant dans une organisation. Comme l'avait définie auparavant l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977), chaque acteur ou groupe d'acteurs tente de prendre le contrôle et de diriger les efforts de *sensemaking* afin d'en tirer avantage ;
- la technologie enfin semble être un facteur de production de sens… pour elle-même. L'introduction de nouvelles technologies dans une organisation déclenche un processus de *sensemaking* dont l'objectif est de savoir comment l'appréhender et se l'approprier.

Sur la base de ces résultats, Sandberg et Tsoukas (2015) se livrent à une revue critique du *sensemaking* dans la littérature existante au sujet des hypothèses, des contradictions et des ambiguïtés qu'il contient. Ces critiques dispersées de façon variée dans la littérature s'articulent autour de cinq thèmes :

- le rejet de la possibilité d'un *sensemaking* prospectif. Le concept de *sensemaking*, vu par Weick, s'appuie sur le postulat d'une construction rétrospective du sens dans le cadre d'une situation de crise. Bien que Weick ne dénie pas la possibilité d'une construction prospective du sens, il affirme que penser l'avenir ne se conçoit qu'au travers d'un 'futur parfait' donc d'actions déjà imaginées comme si elles s'étaient déjà produites : « "*when one thinks about the future*," *notes Weick (1969),* "*this thinking is not done in future tense, but rather in the future perfect tense". What Weick aims to convey with the notion of "future perfect tense" is that the meaning of the planned actions necessary for carrying out an activity can only be "discovered because they are viewed as if they have already occurred" (Weick, 1969, p. 66), that is, through retrospective sensemaking* » (Sandberg & Tsoukas, 2015). Cette affirmation de Weick est mise en doute par certains chercheurs qui objectent que les contextes où prédominent l'incertitude et la complexité sont particulièrement défavorables à la construction de sens prospectif. Par conséquent, le *sensemaking* étudié sous l'angle *Weickien* reste cantonné à des situations particulières et difficiles, et peut être d'une tout autre forme dans des contextes plus favorables ;
- une notion de 'processus' qui reste relativement vague. Plusieurs chercheurs ont relevé que Weick ne s'attarde pas à détailler le processus de *sensemaking*. Cette absence de

précision conduit les chercheurs à confondre parfois les processus de création et d'interprétation, parfois à utiliser le processus d'*enactment* comme impliqué dans l'ensemble des trois processus de création, d'interprétation et d'*enactment* lui-même, ou uniquement dans la 'mise en acte' ;

- un concept de 'sens' demeurant insuffisamment développé. Malgré nombre d'écrits sur le *sensemaking*, Weick reste très vague et imprécis sur ce concept pourtant central de son œuvre. Indifféremment présenté comme la compréhension intellectuelle d'une situation perturbée et ambiguë, comme une perception, une signification, une compréhension ou une réflexion par l'auteur, ce concept souffre d'un déficit de précision qui conduit aux difficultés présentées auparavant ;
- Weick néglige l'exploration des contextes plus vastes qui pourraient influer sur le *sensemaking*. En se focalisant uniquement sur des micro-contextes perturbés dans lesquels Weick cherche à distinguer comment, à partir de ceux-ci, les acteurs construisent du sens sur ce qui se passe, il fait abstraction du rôle des contextes institutionnels, sociaux et historiques qui peuvent influencer la démarche cognitive des acteurs. Le contexte épistémique est également peu approfondi chez Weick notamment dans sa dimension explicative sur la façon dont les acteurs peuvent extraire des indices de l'expérience vécue lesquels sont ensuite utilisés dans le processus de *sensemaking* ;
- une réalité se cantonnant à une compréhension subjective du vécu des acteurs car la perspective du *sensemaking* affirme que les acteurs 'créent' (*enact*) leur environnement selon leurs propres souhaits. Cette vision subjective est critiquée par ceux qui reprennent les thèses de la théorie de la contingence pour démontrer que l'environnement possède des caractéristiques qui ne relèvent pas de la volonté des acteurs, mais encore faut-il qu'elles soient perçues sinon elles sont subies.

Le *sensemaking* présente un intérêt particulier dans le cadre de notre recherche dans la mesure où il permet de s'intéresser à ce qui se passe dans la boîte noire des organisations. C'est en comprenant ce que font les acteurs et comment ils le font dans le cadre de leur environnement que l'on pourrait trouver des indices permettant d'expliquer la capacité d'adaptation des organisations bureaucratiques en situation extrême. La revue critique de la perspective du *sensemaking* élargit le champ d'observation « micro-centrée » que l'on pourrait reprocher à Weick en recréant du lien entre le niveau organisationnel et le niveau individuel de l'acteur.

1.2.3. Le processus de décision

En contexte extrême, le processus de décision est un aspect crucial du succès (et la survie) ou de l'échec (et la disparition) de la mission, voire de l'organisation. La littérature sur ce concept est pléthorique. Cette partie se focalise principalement sur la manière dont les décisions se prennent dans les organisations confrontées à une situation extrême.

L'identification des principes de base de la prise de décision en contexte extrême à laquelle se sont intéressés Guarnelli, Lebraty et Pastorelli (2016) a permis « d'observer les effets de l'urgence sur le comportement des experts » et de « comprendre les comportements en situation d'urgence » laquelle « peut être qualifiée d'extrême » dès qu'elle réunit les trois caractéristiques d'évolutivité, d'incertitude et de risque (p. 113). La notion d'urgence introduit spécifiquement « une pression temporelle sur les acteurs » qui n'est pas toujours présente dans les situations extrêmes mais qui de fait « renforce le caractère extrême d'une situation » (pp. 113-114). Par 'décision', les auteurs entendent « une situation de gestion menant à une action influençant cette situation. C'est cette action qui constitue la décision » (p. 114). Cette décision « repose sur la capacité d'un individu à mettre en adéquation son expérience passée avec une situation à laquelle il est confronté » (p. 112) : cette appréciation s'inscrit dans la droite ligne du *sensemaking* de Weick. Retenant comme axe d'approche une perspective naturaliste, les auteurs prennent pour pivot de construction de la décision, les « notions d'expérience et d'expertise » (p. 115).

De cette recherche basée sur la prise de décision « d'experts » (SAMU, SMUR, pompiers), ils distinguent deux catégories de décideurs : les « initiateurs », c'est-à-dire ceux qui prennent des décisions différentes de celles de leurs homologues, et les « suiveurs » qui s'alignent sur les mêmes décisions que ses homologues. Guarnelli, Lebraty et Pastorelli (2016) relèvent que la grande majorité des décisions (87 %) est de type « initiatrice ». En situation d'urgence, un expert préfère se fier à son expérience pour bâtir sa propre représentation mentale qui lui permet de mettre en œuvre un mode d'action plutôt que de suivre des décisions venant de ses homologues. Cette majorité de « décideurs initiateurs » illustre que « l'autonomie est un des marqueurs de l'expertise » (p. 122). Ce processus de construction de la décision en contexte extrême passe notamment une capacité à relever un certain nombre d'éléments (attentes, indices pertinents, anomalies, objectifs plausibles, actions possibles), à les mettre en lien, à les évaluer, à les comparer aux expériences passées, pour enfin « mettre en place une solution inédite, fondée non pas sur une situation déjà précisément vécue mais sur la capacité à créer des liens entre des expériences passées » (p. 123). On peut considérer que cette approche du processus

de décision est fortement influencée par la perspective du *sensemaking* qu'elle corrobore sur de nombreux points.

S'intéressant au cas d'une épizootie, Terreaux (2017) pose la question de la décision en se positionnant à un niveau plus macro, organisationnel voire institutionnel. Lorsqu'on se place à ce niveau, le processus de décision ne concerne plus quelques acteurs impliqués dans une situation extrême mais un ensemble d'organisations pouvant se répartir sur un large territoire, et incluant plusieurs milliers d'acteurs tous concernés par une crise en cours. La décision prend alors une autre forme que celle d'un décideur unique. Terreaux (2017) propose de revenir aux fondamentaux de la prise de décision (dans le cadre d'une démocratie) pour de grands ensembles. Ces fondamentaux peuvent être :

- l'habitude ou le *statu quo* : on ne fait rien, une adaptation lente de la situation permettra de surmonter la crise ;
- l'autorité : un acteur institutionnel majeur (l'État la plupart du temps) impose unilatéralement des actions pouvant être coûteuses, devant être contrôlées, et conduire alors à une forme de résistance des acteurs ;
- le consensus : la décision est prise par un processus de vote, lequel est censé répondre aux intérêts du plus grand nombre. Mais comme le souligne Terreaux (2017), l'intérêt collectif issu de ce processus de décision ne correspond pas nécessairement à l'agrégation des intérêts individuels.

Par cet exemple, nous distinguons que le processus de décision en situation extrême n'est pas du même ordre selon que l'on s'intéresse à un niveau micro ou à un niveau macro. Si le vécu individuel des acteurs reste le même sur le plan local car il résulte d'un impact direct de la crise en cours, les modalités de la prise de décision, selon que ces acteurs appartiennent à un collectif à l'effectif restreint ou font partie d'une institution plus vaste, auront des répercussions assez différentes. Dans le cas d'un groupe restreint, « l'expert » pourra orienter unilatéralement la décision du groupe dans le sens qui lui convient ; dans le cas d'un vote, son influence sera négligeable et noyée au sein du collectif. Ce qui pose par conséquent la question de la qualité de la décision : qu'elle soit prise dans le cadre d'un collectif de taille importante par l'expression équitable de chaque acteur, ou qu'elle émerge de l'expertise d'un seul acteur reconnu comme le plus compétent, a-t-on la certitude que cette décision permettra de choisir le *one best way* ? Les exemples de l'expédition polaire (Lièvre & Rix-Lièvre, 2011) où l'expert principal ne fait

pas les bons choix pour le groupe d'explorateurs, ou d'une actualité plus récente (*Brexit*) invitent à s'interroger.

Pour apporter un éclairage à cette question, nous avons choisi de revenir sur « le modèle de la prise de décision en contexte d'ambiguïté et d'incertitude » (p. 110), en nous plaçant cette fois sur le plan du manager (et non celui de l'expert), à partir d'un article de Journé et Raulet-Croset (2012) sur une situation de crise dans une centrale nucléaire. Plus précisément, les auteurs se sont penchés sur la conception de la « décision en train de se faire » (p. 111). Partant des travaux conduits dans les années 80 par Simon H. A. (1980/1983, cité par Journée & Raulet-Croset, 2012) et de son modèle linéaire en trois étapes comprenant 'intelligence, conception des solutions, sélection des solutions', ce processus de décision est revisité en situation extrême de gestion. La première limite aux travaux de Simon réside dans « le caractère parfois artificiel de prise de décision […] caractérisé par sa séquentialité et l'existence d'un moment bien identifié de prise de décision » (p. 111). Journé et Raulet-Croset (2012) établissent que la décision doit être « considérée comme une partie intégrante de l'activité managériale » sous-entendue que le manager « vit son activité comme un tout », la décision restant « au cœur de son activité […] et constitutive de [son] identité » (p. 112). Cette limite et cette position sont également reprises par Bollecker et Durat (2006). Journé et Raulet-Croset (2012) distinguent ensuite le 'contexte' de la 'situation', cette dernière présentant un « caractère à la fois 'instantané' et 'évolutif' » (p. 115). Cette précision vise à montrer que la situation est un 'contexte actif', qui se constitue progressivement et dans lequel va avoir lieu la prise de décision. Bien que le manager soit immergé dans un contexte particulier, il peut le façonner pour lui donner un sens ouvrant la voie à l'action : c'est la situation. Celle-ci se définit par des participants, un extension spatiale et une extension temporelle (Girin, 1990b) ; et si l'on parle de 'situation de gestion' (Girin, 1990a), il faut y ajouter « la notion de performance à atteindre, et celle de jugement qui introduit le poids de dimensions plus institutionnelles et organisationnelles au sein de la situation » (Journé & Raulet-Croset, 2012).

Il faut comprendre cette notion de 'situation de gestion' si l'on veut percevoir comment se construit la prise de décision. La situation de gestion se conçoit à travers quatre dimensions (Journé & Raulet-Croset, 2012, pp. 118-120) :

- une dimension sociale qui correspond aux « interactions entre des personnes qui participent *de facto* [à la situation] » ;

- une dimension ‘écologique’ qui est « l’environnement physique immédiat [lequel] s’impose aux acteurs et contribue au cadrage de la situation » ;
- une dimension institutionnelle, « ensemble des macro-structures qui pèsent sur la définition de la situation et qui sont pour l’essentiel invisibles » ;
- une dimension temporelle cadrant un début et une fin de situation, fin décidée par le manager quand il prend sa décision. Cependant, la situation peut elle-même avoir la « force [de] relancer le processus de décision » lorsque la décision précédente n’a pas permis de résoudre le problème.

L’ensemble de ces quatre dimensions construit la situation qui sert « d’outil conceptuel d’analyse de la prise de décision » (Journé & Raulet-Croset, 2012, p. 120). Selon Journé et Raulet-Croset (2012), le processus de décision vu sous l’angle managérial se construit comme une enquête. Construire progressivement le problème « susceptible d’être une base pour l’action » signifie que problème et solution se co-construisent simultanément. Considérant qu’« un problème représente la transformation partielle par l’enquête d’une situation problématique en une situation déterminée » (Simon, 1980/1983, cité par Journé & Raulet-Croset, 2012), on admet que « la situation et la décision s’élaborent mutuellement à mesure que l’enquête se déploie » (p. 121). Cette analyse de Journé et Raulet-Croset (2012) se démarque de la position classique d’une prise de décision précisément identifiable dans le temps, issue d’un unique décideur ayant bénéficié auparavant de l’établissement d’un diagnostic. Cette approche du processus de décision intègre par ailleurs des dimensions non-cognitives issues des phénomènes organisationnels tels que les jeux de pouvoir. Cette vision de la prise de décision via l’enquête constitue « l’ensemble du processus de décision, la réflexion cognitive sur la construction de l’« issue » et l’action n’étant pas séquentielles mais entremêlées » (p. 122). Par cette analyse, les chercheurs ouvrent la conception du processus de décision au-delà de l’aspect relativement mécanique et rationnel défendu par Simon (1980, 1983) dans une approche devenue classique ; ils introduisent le rôle des « collectifs qui se construisent autour des managers au cœur des prises de décision » (p. 124) et réaffirment l’importance « des décisions où la construction du sens est au cœur de l’action » (p. 124) dans les situations extrêmes.

L’intérêt des deux exemples présentés par Guarnelli, Lebraty et Pastorelli (2016) et par Journé et Raulet-Croset (2012), consiste à montrer que le processus de décision en contexte extrême peut être perçu de manières diamétralement opposées. Tandis que Guarnelli, Lebraty et Pastorelli (2016) évoquent une prise de décision émanant unilatéralement d’un individu

reconnu par tous comme le plus compétent (l'expert), Journé et Raulet-Croset (2012) montrent comment la décision peut aussi apparaître à l'issue du travail cognitif d'une équipe. L'une comme l'autre, ces conceptions partagent néanmoins le même fil directeur : la construction du sens sur une situation donnée comme préalable au choix et à l'action. L'apport de Terreaux (2017) offre une nuance supplémentaire en mettant en lumière que la prise de décision en contexte de crise est d'une autre nature quand le collectif étudié se situe à un niveau macro. Ce dernier contexte n'offre nulle garantie que la solution retenue soit la *one best way* car les meilleures analyses peuvent être noyées dans la majorité pensante et 'décidante'. En revanche, la solution retenue peut toutefois se révéler efficace car elle s'appuie sur des ressources organisationnelles et institutionnelles bien plus importantes et capables d'absorber le choc. On retrouve le concept de résilience dans cette dernière approche.

La notion de routine organisationnelle

Les routines organisationnelles « renvoient à des habitudes de fonctionnement, des façons d'agir et de penser quasi automatiques […]. Dans le cadre du travail, elles ont pour avantage de permettre une action rapide sans qu'il soit nécessaire de réfléchir longuement aux moyens à mettre en œuvre ou aux décisions à prendre. La routine donc un schéma de pensée permettant une économie d'action, c'est-à-dire une action rapide, adaptée et efficace. Au sein de l'organisation, les routines sont essentielles pour réagir vite à des événements ou des situations données. Elles se fondent sur une maîtrise et une incorporation de savoirs et savoir-faire individuels […]. Elles favorisent la prévisibilité des comportements […] et elles se traduisent par des modèles d'interaction, permettant aux acteurs d'ajuster leurs actions, d'assurer la cohérence de leur décisions individuelles » (Dietrich, 2015, pp. 132-133)

ENCADRÉ 4 : LA ROUTINE ORGANISATIONNELLE

1.2.4. Les règles et les routines

La théorie de la contingence pose qu'en contexte extrême, les pratiques d'une coordination structurée et organisée d'un collectif sont dépassées et laissent place à des arrangements plus informels et intuitifs. Que deviennent les règles et les routines qui structurent le fonctionnement normal d'un collectif de travail dans cette approche théorique des organisations ? Nous avons montré précédemment que les pratiques de coordination ne sont pas aussi déstructurées que l'affirment les théoriciens de la contingence. Nous allons ici nous pencher plus spécifiquement sur le rôle des règles et des routines au sein de l'organisation soumise à une situation ambiguë.

1.2.4.1. Distinction entre les règles et les routines

Le fonctionnement d'une organisation renvoie à l'existence de règles (ou normes, du latin *norma* signifiant « équerre, règle ») et de routines organisationnelles que l'on peut

métaphoriquement comparer à « une partition musicale (niveau ostensible) [pour les règles] interprétée par des musiciens réalisant une performance musicale (niveau performatif) [pour les routines] » (Lambert & Ouédraogo, 2010). Les règles sont à considérer comme des prescriptions encadrant ce qui doit être fait, comment et quand il faut le faire, et qui doit le réaliser. La norme s'appuie sur une vision mécaniste de l'entreprise « considérant que les écarts entre les comportements prescrits et ceux réels sont minimes, voire inexistants » (p. 71). La réalité n'est bien sûr pas aussi simple. Reynaud (1988, 1997) appelle à voir l'existence de trois types de régulation au sein des organisations :

- la régulation de contrôle est assimilable à celle définie par Lambert et Ouédraogo (2010) : « [c'est une] régulation qui vient d'en haut […] son objet même [est] de peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (Reynaud, 1988) ;
- la régulation autonome est vue comme la construction d'un « ensemble de normes sociales [qui] est une stratégie en réponse [aux] efforts de contrôle [des dirigeants] et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle » (Reynaud, 1988) ;
- la régulation conjointe enfin résulte d'une négociation entre « les représentants du personnel et les représentants syndicaux sur un certain nombre de règles » (Reynaud, 1988) ; cette régulation oscille, selon les intérêts en jeu, entre une proximité avec l'une ou l'autre des deux régulations précédentes.

Quand Reynaud (1988) fait ressortir « l'opposition du travail prescrit (les consignes données par l'encadrement) et du travail réel (celui qu'exécute vraiment l'opérateur) » (p. 15), on retrouve la métaphore musicale de la partition et de l'orchestre. Il est intéressant de noter que la régulation autonome ne se cantonne pas à une simple opposition de pouvoirs. Elle se préoccupe surtout d'atteindre différemment les objectifs fixés par l'entreprise : « la régulation autonome […] accepte une rationalité de production ou d'efficacité, c'est-à-dire servir des fins qui sont celles de l'organisation elle-même [pour] atteindre des résultats [et] régler l'ensemble de l'activité pertinente » (p. 11).

Il est sûrement possible d'avancer que le concept de routine est plus riche que celui de la régulation car il inclut à la fois « ce qui relève de l'héritage du passé (empreinte de l'organisation) mais aussi des adaptations aux variables de l'environnement » (Lambert & Ouédraogo, 2010). L'intérêt premier d'une routine est l'efficience à travers la répétition des gestes ou des processus qui permet d'économiser du temps en rendant inconscient ce que l'on

fait, comment on le fait et quand on le fait. Parmi les caractéristiques découvertes au cours des différentes recherches conduites sur le sujet, on observera que les routines (Lambert & Ouédraogo, 2010) :

- possèdent un « caractère individuel/collectif […] reflet des habitudes prises collectivement » ;
- « facilitent la coordination entre les acteurs de l'organisation » ;
- « permettent de répondre à des situations d'incertitude totale », ce point nous intéresse particulièrement bien sûr ;
- « génèrent de la stabilité mais n'interdisent pas une évolution endogène réalisée par les agents qui les mettent en œuvre » ;
- « renvoient soit à des connaissances dont l'agent n'a pas conscience (subconscient ou « *tacit knowledge* ») ou à une façon d'économiser des ressources cognitives par l'acquisition d'automatismes » ;
- « permettent de légitimer des comportements qui ont moins besoin d'être justifiés ».

Sur la base de ces enseignements, nous allons nous intéresser à repérer comment s'ordonnent et se coordonnent les règles et routines dans un système de management de l'urgence, l'*Incident Command System* décrit par Bigley et Roberts (2001).

1.2.4.2. L'Incident Command System : règles et routines en contexte extrême

L'*Incident Command System* (*ICS*) est un système utilisé par de nombreux acteurs des services d'urgence permettant de mettre sur pied, de coordonner et de diriger sur une période déterminée une organisation temporaire composée de personnes et de matériels impliqués dans la gestion d'une crise. Initialement conçu pour coordonner et commander les pompiers des services de secours aux États-Unis, ce système s'est ensuite étendu à toutes formes d'organisations confrontées à des situations de crise. Très formalisé et hiérarchisé, l'*ICS* se caractérise par un recours important aux règles et aux routines : « *The system is highly formalized, characterized by extensive rules, procedures, policies, and instructions. Jobs within the system are specialized, are based on standardized routines, and require particularized training. Positions are arranged hierarchically and related to one another on the basis of formal authority.* » (Bigley & Roberts, 2001).

Hiérarchie, procédures, formalisation, routines standardisées, instructions, autorité formelle sont autant de termes qui paraissent à l'opposé d'une approche informelle du management en situation extrême. Bâti sur cinq piliers que sont le commandement, la planification, la conduite

des opérations, la logistique et l'administration/finances, l'*ICS* est un système valable à la fois pour des situations de routine et de « non-routine », et pour des organisations de toutes dimensions (Bigley & Roberts, 2001).

Ces caractéristiques renvoient à celles des standards présentés par Nizet et Pichault (2011) dans les pratiques de coordination. Les cinq piliers de la structure correspondent à une position de pouvoir et comprennent des normes qui régulent leur fonctionnement en interne comme dans leurs relations avec les autres piliers du système. L'ensemble de l'*ICS* fait l'objet d'un 'plan d'architecte' expliquant la position hiérarchique de chacun dans la structure, ses domaines de compétence réservés ou partagés, son périmètre de responsabilité, et des processus expliquant quand et comment cela fonctionne.

FIGURE 25 : *INCIDENT COMMAND SYSTEM* (D'APRÈS BIGLEY & ROBERTS, 2001)

Cet ensemble constitue les règles de l'organisation. Elles sont explicites, elles sont prescriptives, elles sont 'accessibles' y compris à une personne externe à l'organisation. Leur

objectif est la fiabilité et l'efficience du système. Elles se basent sur l'idée qu'elles constituent la voie la plus rationnelle pour réaliser une mission, une activité ou une tâche. Elles posent comme postulat que chaque acteur est interchangeable et réagira de la même façon à une règle et à des contraintes environnementales données. La vision d'une organisation comme « machine » prédomine dans cette approche (Morgan, 1998).

En entrant dans le détail de l'*ICS*, on trouve une abondance de règles qui définissent les mécanismes à l'œuvre dans la structure (*Structure Elaborating, Role Switching, Authority Migrating, System Resetting, etc.*). Ces règles correctement appliquées améliorent la flexibilité et la fiabilité de l'organisation (Bigley & Roberts, 2001). C'est leur force mais aussi leur faiblesse. Soit leur abondance permet de définir tous les *scenarii* possibles auxquels l'organisation peut être confrontée dans tous les types de situations imaginables (on voit bien que ce n'est pas réaliste) et cette profusion dépasse alors les capacités cognitives des acteurs, soit les règles sont quantitativement limitées et elles conduisent les acteurs à faire face à des cas non-conformes et imprévus.

Puisque les règles ne peuvent répondre seules à toutes les situations, une part d'improvisation est inévitable dans le fonctionnement d'une organisation. Cette improvisation mobilise des outils, des règles et des routines : « *appropriate improvisation with tools, rules, and routines augments contingent structuring mechanisms, thereby enhancing organizational resilience and responsiveness* » (p. 1290). Cette improvisation est une composante clé du fonctionnement de l'*ICS*. En effet, dans une organisation 'classique' et permanente, la construction de représentations partagées permettant d'intégrer et de maintenir des comportements adéquats, est déjà longue et peu aisée. En situation extrême, cette construction de sens dans le cadre d'organisations temporaires devient un défi. Bigley et Roberts (2001) le soulignent : « *The general problems that organization members have in constructing shared operational representations are exacerbated in ICS-based organizations. Structuring processes in these organizations are continuous and typically more intense and pervasive than in more permanent organizations.* » (p. 1290). Le flux incessant d'informations et d'appréciations de la situation qui alimente les acteurs, ainsi que l'évolution continuelle de la structure de l'organisation se modifiant au gré d'une situation faite d'incertitudes favorisent une dispersion des représentations individuelles pouvant conduire à une perte de sens dans la compréhension de la situation.

Pour pallier ce risque, les routines jouent un rôle particulier. Dans le cadre de l'*ICS*, elles prennent la forme d'un *drill*[16] routinier et permanent qui permet d'intérioriser mécaniquement toute une panoplie de données qui seront ensuite plus facilement mobilisables et utilisées en situation. Un exemple de ce *drill* permettant d'emmagasiner des éléments utiles à l'action est fourni par Bigley et Roberts (2001) dans le cadre d'une organisation de sapeurs-pompiers : « *What's going on? What's the time of day? What's the wind, weather like? What are the traffic conditions? What type of building are we going to? What type of engine? And then what is it when we get there? We have this picture of what's happening. We constantly evaluate that. We're supposed to constantly evaluate what is going on to see if we have to make any changes... It's an ongoing picture. It's an ongoing process. We are constantly evaluating it. My wife gets mad at me because I do this at home.* » (p. 1291). Cette routine permet d'apprendre à visualiser et décrire une situation de façon réflexe, de la communiquer avec précision et efficacité aux acteurs qui ne sont pas encore arrivés sur les lieux du sinistre, de permettre à ces derniers de visualiser à leur tour la situation grâce à ce mode de représentation partagée, d'acquérir et d'anticiper les bons gestes et les bonnes actions qui seront à mettre en œuvre sur place, et enfin de définir les objectifs et les rôles de chacun. Ces routines visent à faire intérioriser des actes réflexes utilisés et de modes opératoires attachés à des scénarii-types, ce qui permet d'offrir une réponse opérationnelle immédiate et appropriée selon l'événement rencontré en opération (Bigley & Roberts, 2001).

L'ICS : des règles et des routines mais aussi …

L'*ICS* possède également d'autres caractéristiques intéressantes qui distinguent ce type d'organisation temporaire exposée à un contexte extrême.

➲ *Role switching*

Les différentes fonctions (*roles*) existant dans l'organisation peuvent être rapidement redistribuées entre les acteurs en cours de gestion de la crise. Dès que l'existence d'une fonction ne se justifie plus (car la crise baisse d'intensité par exemple ou parce que la situation initiale évolue différemment), le responsable peut la « désactiver » et affecter l'acteur qui en avait la charge sur une autre fonction ou l'en décharger s'il n'a plus besoin de sa présence. Ceci est rendu possible par le fait que les relations hiérarchiques et les missions dévolues à chaque fonction sont clairement définies dans l'*ICS* (p. 1287). S'il s'agit d'une méthode assez efficace

[16] Le terme de *drill* (souvent employé dans le milieu militaire) provient d'une méthode d'enseignement fondée sur la répétition, et utilisé par l'armée prussienne. Il a pour objectif de créer des automatismes dans le comportement et la réflexion, permettant ainsi de se libérer de l'activité cognitive qui normalement accompagne l'exercice concerné. Apprendre par cœur une table de multiplication en est un exemple.

et économique pour répondre rapidement à une situation évolutive, elle implique que chaque acteur possède une certaine polyvalence pour accomplir des activités variées, une capacité à maîtriser la complexité d'une situation pour atteindre des objectifs dans un temps limité tout en étant confronté à une situation à haut risque ou aux enjeux élevés (p. 1296).

➲ *Authority migrating*

« *La fonction prime sur le grade* » : cet adage, bien ancré dans la mémoire collective militaire, souligne que celui qui détient une compétence particulière permettant de résoudre une situation donnée, est investi d'une autorité fonctionnelle même s'il n'occupe pas une place élevée dans l'organigramme de l'entité. L'*ICS* confirme cette 'vérité' et son bien-fondé : « *[…] although formal authority relationships are fixed, informal decision-making authority, especially at the tactical level, can become explicitly decoupled from the official hierarchy and migrate quickly among ICS positions to individuals who possess the expertise to solve particular problems.* » (Bigley & Roberts, 2001, p. 1288).

➲ *System resetting*

Lorsque les événements ne se déroulent pas comme prévus, ou qu'une mauvaise surprise s'invite dans le cours de l'action, l'*ICS* permet de modifier intégralement l'organisation mise en place. Ce réarrangement à la fois rapide et ordonné est rendu possible par la modularité des éléments composant l'*ICS* et ceci sans rupture de l'action en cours par les intervenants : « […] *its components can be separated and recombined in various ways while system functionality relative to environmental demand is maintained or enhanced* » (Bigley & Roberts, 2001, p. 1288).

Situation extrême et crise : simple distinction sémantique ?

Les développements précédents ont fait apparaître la coexistence de deux termes que nous avons amalgamés presque naturellement tant ils paraissent correspondre aux situations d'ambiguïté que nous décrivions : « situation extrême » et « crise ». Si la littérature distingue le « situation extrême » comme une situation caractérisée par son évolutivité, son incertitude et sa dangerosité, et la « crise » en tant qu'événement soudain, exceptionnel et déstabilisant pour une organisation (Godé, Melkonian, & Picq, 2016), les lectures conduites jusqu'ici font apparaître que les principes généraux (organisationnels, cognitifs, etc.) permettant de faire face à l'un comme à l'autre semblent être du même ordre : construction du sens, nécessité d'un collectif aux représentations partagées solides, anticipation pour construire une architecture organisationnelle fonctionnelle et réactive, management spécifique etc. Ces similitudes laissent envisager que les méthodes et principes employés par les organisations confrontées à des contextes extrêmes pourraient être valables également pour tout type d'organisation ayant à surmonter une crise.

ENCADRÉ 5 : SITUATION EXTRÊME ET CRISE

➲ *Des ressources accessibles*

Contrairement aux organisations classiques qui doivent se montrer attentives à l'utilisation et à la consommation de leurs ressources, les organisations ayant à faire face à des situations aux conséquences potentiellement létales devraient disposer plus facilement d'un relâchement sur l'allocation de ressources dont elles ont besoin pour accomplir leur mission. Bigley et Roberts (2001) constatent que dans le cas de l'*ICS*, les ressources peuvent être sous-dimensionnées, du moins lors de la phase initiale de l'engagement, et que pour autant ceci ne conduit pas à un effondrement du système. Ils émettent l'hypothèse que l'*ICS* améliore la fiabilité et la flexibilité des ressources dont disposent les intervenants, et qu'en cela il permet d'en maximiser leur efficience (p. 1296).

1.2.5. La compétence organisationnelle en contexte extrême

La littérature sur la compétence foisonne et il ne peut être ici question de se livrer à un panorama exhaustif sur le concept. Dans cette partie, nous évoquerons uniquement la compétence organisationnelle dans ce qu'elle peut avoir d'intéressante pour un collectif confronté à une situation extrême. Les exposés précédents à propos des pratiques de coordination et sur l'*Incident Command System*, ont offert l'occasion de deviner en filigrane toute la machinerie sous-jacente de l'organisation. Aussi, nous essaierons de donner à voir comment cette compétence organisationnelle peut intervenir comme élément de performance et de fiabilité d'une organisation dont l'environnement peut être qualifié d'extrême.

1.2.5.1. La compétence organisationnelle : une définition non sédimentée

Le concept de compétence organisationnelle ne donne pas vraiment lieu à une définition unique parmi les chercheurs. Nous en présentons quelques-unes :

- pour Prahalad et Hamel (1990), elle est le résultat d'apprentissages collectifs notamment dans la coordination de savoir-faire et l'intégration des technologies.
- pour Koenig (2006), la compétence organisationnelle se limite à une articulation des compétences individuelles ;
- selon le mouvement ressources compétences, il faut y voir une action collective, finalisée et intentionnelle reposant sur quatre principes (Rouby & Thomas, 2004) :
    - un principe d'action consistant en « une mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels » ;

    - un principe de finalité qui indique que la compétence organisationnelle est « le résultat d'une intention stratégique » ;
    - un principe systémique voyant dans la compétence organisationnelle « une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités » ;
    - un principe de lisibilité et de reconnaissance en « réponse à un besoin de marché […] évalué en termes de performance sur le marché » ;
- plus précisément, le mouvement ressources compétences se subdivise en deux branches apportant chacune leurs nuances à la définition précédente :
    - pour le courant théorique des compétences fondamentales, la compétence organisationnelle résulte :
        - d'un processus de management et de la combinaison de savoir-faire individuels (Sanchez, Heene, & Thomas, 1996) ;
        - d'une combinaison de savoir-faire et d'une intention managériale (Hamel & Prahalad, 1995) ;
    - pour le courant théorique des capacités dynamiques, elle est :
        - une combinaison des savoir-faire fondamentaux et des capacités liées aux savoir-faire de l'entreprise (Sanchez, Heene, & Thomas, 1996) ;
        - une capacité à utiliser des ressources actuelles pour créer des ressources futures par de nouvelles combinaisons (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ;
- pour Dietrich (2015), la compétence organisationnelle « traduit la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes pour optimiser le fonctionnement organisationnel et créer de la valeur » (p. 156). Elle désigne « le capital de savoir-faire de l'entreprise et mobilise des routines organisationnelles » (p. 132) ;
- pour Mbengue (2004), la compétence organisationnelle provient de la synergie entre les ressources humaines et les ressources immatérielles de l'organisation (dispositifs, technologies, image institutionnelle, etc.).

Sur la base de ces approches, on pourrait définir en synthèse la compétence organisationnelle comme l'association de compétences individuelles et de ressources (matérielles et immatérielles) animées et coordonnées par une intention managériale. Mais on s'aperçoit que le concept reste polysémique et que l'hétérogénéité des définitions ne milite pas pour en avoir une approche opérationnelle.

1.2.5.2. La compétence organisationnelle : facteur de fiabilité et de performance d'une organisation ?

Dans les descriptions de l'*Incident Command System* (*ICS*) et de l'incendie de *Mann Gulch*, des éléments constitutifs de la compétence organisationnelle sont décelables : compétence individuelle (l'éclaireur Dodge dans *Mann Gulch*), ressources matérielles (les outils, les tenues, les radios) et immatérielles (les règles opérationnelles de l'*ICS* alliant importance des procédures et flexibilité au niveau local, les routines organisationnelles), et l'intention managériale (les ordres, l'apprentissage). Mais sont-ils suffisants pour parler réellement de compétence organisationnelle ? En contexte hostile, « la fiabilité d'une organisation va dépendre d'une série d'équilibres stratégiques, des interactions entre les acteurs, des stratégies utilisées par les opérateurs pour réaliser des tâches. » (Villemain & Godon, 2015). Cette fiabilité ne réside pas uniquement dans l'application à la lettre des règlements, des prescriptions, des procédures ou des standards (Nizet & Pichault, 2011) qui ne peuvent à eux seuls prévoir et organiser la totalité des *scenarii* possibles. Dès lors, l'ajustement et la flexibilité (Melkonian & Picq, 2010 ; Faraj & Xiao, 2006 ; Villemain & Godon, 2015), l'improvisation encadrée comme dans l'*ICS* (Bigley & Roberts, 2001), le bricolage en tant que source de résilience (Weick K. E., 1993) participent à la construction de la fiabilité organisationnelle. Cette cohabitation du formel et de l'informel traduit que l'on se situe bien dans le champ de la compétence organisationnelle car cette mixité est la preuve de « la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes » (Dietrich, 2015).

Mais la compétence organisationnelle n'est pas en soi un concept opérationnel. Elle doit être considérée comme un savoir-faire spécifique qui permet à une organisation de se distinguer et de dominer son secteur d'activité. La compétence organisationnelle permet d'avoir une approche dynamique permettant de conserver un avantage concurrentiel (Michaux, 2005). L'étude menée par Villemain et Godon (2015) sur la fiabilité organisationnelle en environnement extrême éclaire sur la manière dont les acteurs élaborent cette compétence organisationnelle. S'intéressant à la construction de la fiabilité organisationnelle et de la sécurité d'un système soumis à des conditions extrêmes, en l'occurrence un raid de ravitaillement de la base franco-italienne antarctique Concordia située à 1 150 km à l'intérieur du continent, cette recherche met en exergue les éléments constitutifs de la compétence organisationnelle tels qu'évoqués *supra*. Villemain et Godon (2015), en décrivant comment s'organise un raid de ravitaillement, quels rôles sont tenus par les acteurs, ce qui relève de la

règle et ce qui relève de l'autonomie et de l'improvisation, donnent à voir que le raid polaire est une machinerie organisationnelle qui combine :

- des dimensions réglementaires, organisationnelles et matérielles :
    - l'anticipation : repérage satellite des crevasses pour choisir la route la moins risquée, préparation logistique précise et sans concession du matériel, choix des équipiers pour leur compétence technique et leur expérience, identification des risques vitaux ou non, etc.
    - l'organisation des activités et des tâches basée sur la sécurité : découpage de la journée en phases de préparation des engins et du convoi le matin, de conduite-veille des engins la journée et de remise en condition du convoi à l'arrêt le soir, avec une répartition et une synchronisation des missions précises entre les *'raideurs'* (équipiers du raid) ;
    - une sécurité réglée (statique) laquelle « envisage des mesures de protection et de prévention du risque, notamment dans des termes d'automatismes, de règles, d'équipements de protection, de formation. Ce type de sécurité permet de définir par avance des scénarios anticipables » (p. 6) ;
- des dimensions d'apprentissage, des ressources immatérielles, de l'improvisation, de la flexibilité et des routines organisationnelles :
    - le choix du recrutement des *'raideurs'* se base sur leurs compétences métiers mais aussi sur leur « capacité de vie en groupe. Il n'y a ni ultra sélectivité ni critère d'âge […] il n'existe pas de formation spécifique […] la formation des débutants au raid est faite, sur le modèle du compagnonnage, en immersion dans le groupe existant » (p. 5) ;
    - une sécurité gérée (dynamique) reposant « sur les stratégies, des comportements d'initiatives, des bricolages, une improvisation et une ingéniosité déployés par les opérateurs en situation réelle. Elle se construit ainsi par l'expertise des hommes et par la mise en œuvre en temps réel de compétences individuelles et collectives. » (p. 6) ;
    - les routines organisationnelles se manifestent à travers les « savoir-faire de prudence pour travailler dans le froid » : les *'raideurs'* « connaissent les astuces, […] apprennent à alterner le travail avec ou sans gants pour gagner en précision et en temps, […] ces savoir-faire de prudence peuvent se développer grâce à

l'inexistence de procédure et de prescription formalisées offrant ainsi une liberté d'agir et d'autoréglage des '*raideurs'* » (p. 15).

Cette recherche met en lumière des éléments de la compétence organisationnelle que l'on avait décelé dans l'*ICS* et dans le cas de l'incendie de *Mann Gulch*. Néanmoins, cette étude de cas permet de distinguer et de mettre en contraste que la présence de ces éléments ne suffit pas à créer de la compétence organisationnelle en contexte extrême. Ce qui distingue les études sur l'*ICS* et le raid Concordia de celle sur l'incendie de *Mann Gulch*, c'est la présence d'une (auto)discipline forte et d'un responsable décisionnaire qui permet de maintenir la cohésion du groupe, de respecter et se fier aux règles, ou au contraire de faire preuve d'intelligence de situation lorsque les conditions d'un environnement extrême conduisent à une perte de sens. Dans le cas de l'*ICS*, cette autonomie est anticipée et autorisée afin d'offrir une marge de flexibilité nécessaire à la conduite des opérations tout en s'assurant qu'il n'y aura pas de comportements de franc-tireur. Dans le cas du raid Concordia, les routines organisationnelles, la flexibilité et l'improvisation sont toutes aussi importantes pour le succès de la mission qu'une organisation sans concession du raid en amont ; malgré cela, le chef de convoi demeure le point de référence et si « la prise de décision peut être à la fois collective et individuelle selon la situation, quoi qu'il en soit, c'est le chef de convoi qui aura la dernière initiative » (p. 5). Dans le cas de l'incendie de *Mann Gulch*, la présence des éléments constituant la compétence organisationnelle ne suffit pourtant pas à éviter le drame. Des dimensions encore non explorées de cette compétence organisationnelle, telle que la discipline ou la confiance, pourraient apporter un début de réponse.

Section 2. L'acteur face aux risques et aux menaces

L'environnement extrême est un révélateur du caractère individuel car il teste la volonté des acteurs, met à jour leur sensibilité au stress, leur résistance à la fatigue, leur capacité à rester lucide dans l'adversité, leur degré de dépendance aux autres et aux matériels. L'environnement extrême montre que la qualité des acteurs qui composent l'organisation est aussi importante que le soin apporté à la construction de l'organisation amenée à évoluer dans ce contexte.

Trois dimensions individuelles sont explorées ici : la discipline, la confiance et la régulation émotionnelle de l'anxiété. Elles s'avèrent être des qualités primordiales qui fondent la solidité de l'organisation à travers le rôle que jouent ses acteurs.

2.1. La discipline, une dimension de la compétence organisationnelle en environnement extrême ?

Les développements antérieurs ont peu à peu permis de mettre à jour que des comportements, des erreurs, des oublis ou tous types de faille qui n'auraient que peu voire pas de conséquences négatives dans le cadre du fonctionnement d'une organisation évoluant dans un environnement normal, et qui prennent immédiatement une autre dimension en contexte extrême. Il ne suffit pas en effet d'avoir à sa disposition l'ensemble des composants participant à la construction de la compétence organisationnelle pour qu'elle soit suffisante à rendre l'organisation fiable et performante. L'exigence qui caractérise un environnement hostile impose qu'il y ait un lien puissant pour maintenir la cohérence de l'ensemble face à l'adversité.

Dietrich, Riberot et Weppe (2016) ont mis en lumière une dimension oubliée de la compétence organisationnelle en contexte extrême : la discipline. Le terrain de recherche porte sur la brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) et leur étude de la gestion d'une situation d'incendie établit la façon dont se réalise ce lien entre les ressources de l'organisation, les règles et la flexibilité accordée au niveau local.

	Bureaucratie mécaniste	***BSPP (socle permanent)***	**Adhocratie d'exploitation[17]**	***BSPP (interventions terrain)***
Élément clé de l'organisation	Technostructure	*Oui*	Fonctionnel de support et centre opérationnel	*Oui*
Mode principal de coordination	Standardisation des procédés	*Oui*	Ajustement mutuel	*Oui*
Âge et taille de l'organisation	Ancienne et de grande taille	*Oui et Oui*	Jeune ; taille variable	*Oui ; Oui*
Environnement	Simple et stable	*Non et Oui*	Complexe et dynamique	*Oui*
Système technique	D'ordinaire peu complexe	*Oui et Non (système d'alerte des secours)*	Le plus souvent complexe	*Oui (équipements techniques sophistiqués comme pour le NRBC[18], le GRIMP[19] ou les plongeurs)*

TABLEAU 10 : ANALYSE DE QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE DE LA BSPP (D'APRÈS MINTZBERG, 1982)

[17] Il existe deux variantes de l'adhocratie : l'adhocratie administrative qui entreprend des projets pour elle-même, et l'adhocratie d'exploitation qui œuvre pour des clients.
[18] NRBC : nucléaire, radiologique, biologique, chimique
[19] GRIMP : groupe d'intervention en milieu périlleux

Organisme sous statut militaire, la BSPP est un collectif de travail extrêment régulé et hiérarchisé. Selon la typologie de Mintzberg (1982), la BSPP trouve sa place dans une configuration organisationnelle de type bureaucratie mécaniste pour la partie socle permanent de l'institution. Mais avec la particularité de ses missions (interventions de secours pouvant être identifiées à des organisations temporaires ou des groupes-projets exerçant leur activité dans un environnement complexe et dynamique), elle peut également être classée dans une configuration organisationnelle de type adhocratie pour la partie opérationnelle, c'est-à-dire quand elle active ses moyens humains et matériels pour réaliser les missions de son cœur de métier.

La situation de gestion d'un incendie peut être assimilée à un environnement extrême car elle réunit les caractéristiques d'évolutivité, d'incertitude et de danger qui en sont constitutifs. Les milieux d'intervention peuvent être dangereux (milieu souterrain, fumées, rayonnement, plus de 300 sapeurs-pompiers de Paris (SPP) blessés, brûlés ou asphyxiés chaque année, 15 morts au feu sur les deux dernières décennies), incertains (durée d'intervention inconnue, intensité du feu, comportement de la population) et évolutifs (cinétique pouvant brutalement évoluer en cours d'incendie). Dans ces conditions extrêmes, le collectif de travail doit faire preuve d'une cohésion forte face à l'imprévu et à l'adversité. Il doit être capable de rester soudé et réactif face à une perte de sens de la situation. Cette union se forge en amont de l'intervention par l'apprentissage de la discipline au sein de l'institution. Ce conditionnement débute dès l'intégration à la BSPP : les candidats sont sélectionnés sur des critères exigeants, ils sont formés durant quatre mois sous le régime d'un internat au rythme de travail intense (les journées commencent à 6h et se terminent à 22h) les forçant à forger « un collectif [permettant de faire] émerger le besoin de solidarité et d'entraide » (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016). Il se poursuit lorsqu'ils sont affectés dans un centre de secours où, sous la supervision d'un parrain et de l'ensemble du personnel, *« on va les former dans des situations, on va les pousser un petit peu à bout physiquement et mentalement. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service). Le rythme de vie très cadré en centre de secours permet d'inculquer les bons comportements : ils sont observés et recadrés dès que se manifestent des « comportements individualistes ou des attitudes de franc-tireur. » (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016). Dans le centre de secours, ils apprennent les gestes techniques, les répétent inlassablement avec précision et rigueur jusqu'à ce que ceux-ci deviennent des automatismes.

Ce travail long, pointilleux, intransigeant dans des conditions de vie collective rigoureuses, permet de construire une identité collective qui doit résister aux aléas d'un environnement

hostile. La discipline acquise par cette méthode doit contribuer à fiabiliser le fonctionnement de l'organisation. Ce n'est pas une discipline-blocus (enfermement, punition) au sens foucaldien du terme mais une discipline-mécanisme qui fabrique un individu utile (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016) par la mobilisation « d'une pluralité de techniques formant un appareillage de contrôle et d'optimisation des comportements » (p. 107). Elle permet d'obtenir des pompiers au corps « docile » endurant et utile, aux gestes précis et efficaces, et dont le comportement devient prévisible. Cette dernière caractéristique nourrit à son tour un autre concept pour la compétence organisationnelle en situation extrême : la confiance.

2.2. La confiance, un concept pour la fiabilité de l'organisation ?

Ce concept semble peu pragmatique dans un domaine où la réduction des incertitudes, l'anticipation, la planification et autres processus occupent une place centrale lorsqu'on parle de fiabilité. S'intéresser à une notion subjective dont les fondements ne s'avèrent pas particulièrement stables est néanmoins impératif car la confiance – forme de loyauté et fiabilité sociales – est un terme qui s'invitait fréquemment dans les propos des personnes rencontrées au cours de notre recherche. L'actuel général commandant la brigade de sapeurs-pompiers de Paris en souligne d'ailleurs l'importance devant l'Assemblée Nationale : « Pour moi, les facteurs de succès dans le traitement des crises sont très simples. Ce sont la confiance, la connaissance mutuelle et un seuil d'information commun. Autant de points qui se travaillent en amont, pendant les crises et après elles, par un retour d'expérience. » (Assemblée Nationale, 2018). On ne peut en faire abstraction.

Simon É. (2007) livre un panorama du concept en donnant à voir qu'il existe une multiplicité de définitions et autant de divergences dans sa représentation selon les domaines d'étude qui s'en emparent. Croyance profondément enracinée dans le caractère de la personnalité individuelle pour les théoriciens de la personnalité, la confiance se veut « un phénomène inter et intra-institutionnel et comme objet que l'individu suppose quant au fonctionnement des institutions » pour les sociologues, ou encore une notion « d'espérance et de consentement d'un tiers qui s'engage dans une transaction » (p. 84) pour les psychosociologues. Au nombre des caractéristiques pouvant être utiles, Simon É. (2007) rapporte la dimension de réciprocité soulignée par Noteboom, Berger et Noorderhaven (1997, cités par Simon É., 2007) : « la confiance est associée aux sources altruistes de la coopération et à la loyauté envers le partenaire plutôt qu'à l'intérêt matériel » (Simon, 2007, p. 85). Parmi les nombreuses approches du

concept qui ont inspiré les chercheurs, nous retiendrons en particulier celles qui suivent car elles sont susceptibles d'intéresser notre recherche.

Présentée[20] par Côté (2007) comme « une prédisposition psychologique », la confiance « se forge à travers les activités de coordination et de coopération [et sur le partage] de valeurs communes, la définition d'enjeux collectifs et l'homogénéisation des modes d'action ». Côté (2007) y associe quatre caractères : la *coopération* (règles communes observées par les acteurs), la *prévisibilité* (comportement attendu des partenaires « dont un des effets est de minimiser les procédures de contrôle »), l'*assurance* (liée au concept précédent), la *prévisibilité qui repose sur l'assurance* que les comportements seront bien ceux attendus) et le *risque* (acceptation par un acteur du risque de sa propre vulnérabilité en s'exposant sans possibilité de contrôle aux actions d'un autre). On voit avec cette définition comment la confiance se nourrit de l'acceptation et de la légitimité des règles collectives, et de l'importance de la prévisibilité des comportements. Et comme Simon (2007) le souligne « contrairement au résultat d'un calcul, elle ne se démontre pas et ne peut qu'être démentie par les faits ».

Les travaux de Zucker (1986), permettent de distinguer trois formes de confiance : la confiance *intuitu personae* (ou interpersonnelle) qui relève de l'acte de foi, celle qu'on accorde à ses proches, sa famille ; la confiance relationnelle (ou inter organisationnelle) qui repose sur les échanges et qui concerne par exemple les collègues ; et enfin la confiance institutionnelle qui est attachée à une organisation formelle, par exemple la confiance dans le professionnalisme d'un organisme de certification. Si ces trois registres sont différents, ils peuvent bien évidemment coexister et se compléter en situation de travail. Ils reposent sur des caractéristiques objectives de l'organisation et sur les représentations subjectives de ses membres.

Qu'apporte donc cette relation de confiance à la fiabilité de l'organisation ? Creed et Miles (1996, cités par Côté, 2007) « indiquent que la confiance est essentielle dans une dynamique organisationnelle, dans la perspective où les acteurs font constamment face à des éléments d'incertitude ». Cette confiance permet de reconnaître *a priori* la compétence des autres sans avoir le besoin de la contrôler en personne. Elle autorise ainsi le fonctionnement de l'organisation sans qu'il soit nécessaire de vérifier si chaque étape d'un processus dispose des moyens (humain et technique) pour être bien réalisée. Cette confiance *a priori* dans la

[20] Trois paragraphes repris *in extenso* (Dietrich, Riberot, & Weppe, Discipline et confiance : deux dimensions de la compétence organisationnelle. L'exemple de la brigade de sapeurspompiers de Paris., 2017)

compétence individuelle de chaque acteur et dans la capacité de l'organisation à mettre en place les meilleurs dispositifs pour accomplir une mission se trouve exacerbée en situation extrême. S'appuyant sur les travaux de Godé-Sanchez (2010a, 2010b), Nizet et Pichault (2011) illustrent cette confiance 'aveugle' dans la compétence de l'autre et dans l'organisation : « la confiance mutuelle se révèle également cruciale […] c'est une garantie de protection mutuelle ». En milieu extrême, la confiance interpersonnelle se construit également sur la base de la confiance personnelle propre à chaque acteur, acquise au travers de son expérience et de la connaissance qu'il développe de lui-même dans les situations à risque (Villemain & Godon, 2015). Karsenty (2015) explique en d'autres termes que le climat de confiance se crée dès l'instant où se trouvent réunies certaines conditions : la *normalité sociale* qui fait que chacun est à sa place et uniquement à sa place pendant la gestion de crise, *la confiance dans les institutions* qui garantit le professionnalisme des acteurs, une certaine *autonomie* dans un périmètre défini pour favoriser la prise de responsabilités et l'existence des *échanges non prescrits* entre acteurs permettant à chacun de montrer qu'il souhaite développer avec elle/lui une relation dépassant le cadre strictement prescriptif.

2.3. La « régulation émotionnelle de l'anxiété »

Au fil de ce développement, nous avons vu des dispositifs organisationnels concrets (*ICS*, standards, règles, routines, discipline) cohabiter avec des aspects plus subjectifs (sens, décision, confiance). Pour clore cet exposé, nous entrons de nouveau dans la psyché de l'acteur pour « comprendre les mécanismes de régulation émotionnelle de l'anxiété en situation extrême » (Sala & Haag, 2016).

Des différentes émotions intenses et souvent négatives éprouvées par les acteurs soumis à environnement extrême (colère, peur), Sala et Haag (2016) ont fait le choix de s'intéresser à l'anxiété qui s'avère être aussi bien une source de performance et de motivation qu'une perte d'efficacité et d'abattement. Si les niveaux extrêmes de l'anxiété (très bas ou très élevés) sont un frein à l'action et à l'atteinte des objectifs fixés, il existerait un niveau d'efficience qui permet de prendre les bonnes décisions, de se montrer efficace et d'être créatif face aux aléas d'un environnement hostile.

Sala et Haag (2016) présentent l'anxiété « comme une sensation de danger imminent et d'origine indéterminée » dont ils distinguent deux formes : l'une liée à un trait de personnalité (*trait anxiety*) et l'autre relative à un état émotionnel (*state anxiety*) consécutif d'une situation

spécifique. Le Gall (2001) distingue l'inquiétude de l'anxiété par l'intensité plus forte que revêt cette dernière. Il en affine la définition en trois types :

1. « l'anxiété d'objet » qui s'ancre dans la perception de faits ou d'événements réels prenant une dimension inquiétante (à tort ou à raison) pour l'acteur ;
2. « l'attente anxieuse » qui reflète un état ne disparaissant pas avec la fin de l'événement qui l'a générée comme dans le premier cas. Elle s'alimente en s'efforçant « de se découvrir non pas des objets, du moins des raisons : éléments surajoutés par la réflexion, légitimations et exhaustions d'après coup » ;
3. « l'anxiété de l'inconscient » qui provient « d'affects refoulés » pouvant provoquer une angoisse phobique (peur des araignées par exemple) sans qu'il soit possible d'en déterminer l'origine contrairement aux deux premiers types d'anxiété.

De cette typologie, nous retiendrons la *state anxiety* présentée par Sala et Haag (2016) et son équivalence chez Le Gall (2001) – l'anxiété d'objet – que l'on peut relier à un fait générateur en provenance d'un environnement extrême, et nous utiliserons le terme générique « anxiété » pour la désigner.

Cette anxiété provoquée par un événement inhabituel identifié comme dangereux, incertain, évolutif et aux conséquences potentiellement dramatiques, déclenche une réaction « de détresse et/ou de stimulation physiologique » (Sala & Haag, 2016). En maîtriser le développement est un enjeu pour les acteurs en situation extrême. La littérature fait état de deux méthodes susceptibles de réguler l'anxiété :

- la première stratégie, nommée la « suppression expressive », consiste à bloquer une émotion inappropriée provoquée par un stimulus (rire d'un lapsus lors d'une conversation sérieuse, éprouver de la joie lors d'un enterrement). Cette méthode ne supprime pas l'émotion mais l'empêche d'être extériorisée et perçue. Cette tactique n'est cependant pas toujours couronnée de succès ; et si l'acteur ne parvient à masquer suffisamment cette émotion, elle peut au contraire s'amplifier et aggraver la situation ;
- la seconde manœuvre – la « réévaluation cognitive » – est une méthode qui se déclenche dès l'apparition du fait générateur de l'émotion, l'empêchant de se développer à outrance grâce à un processus de réinterprétation de l'événement. Elle permet de prendre de la distance face au stimulus et « peut être réalisée à un faible coût physiologique (processus qui ne mobilise pas beaucoup de ressources de l'organisme), cognitif (concentration maintenue dans une situation stressante) et interpersonnel

(réussir à garder son calme dans une situation de conflit avec une ou plusieurs personnes). » (p. 132).

Pour illustrer concrètement la mise en action de ces stratégies, nous relatons l'étude de Sala et Haag (2016) sur la force nommée « intervention » du GIGN (groupe d'intervention de la gendarmerie nationale). Cette recherche vise à déterminer si la réévaluation cognitive est, comme le suggère la littérature, la stratégie préférentielle des acteurs en contexte extrême et si elle se montre efficace. Parmi les déterminants de l'étude, Sala et Haag (2016) établissent et s'appuient sur la typologie suivante :

- les situations-types auxquelles sont confrontés les gendarmes : entraînement, crise domestique, prise d'otage ;
- le niveau d'anxiété ressenti par les gendarmes dans ces situations ;
- la stratégie de régulation de l'anxiété retenue par les gendarmes dans ces différentes configurations et leur auto-appréciation de l'efficacité de cette stratégie.

Les résultats montrent que si la réévaluation cognitive est globalement la stratégie adoptée pour son efficacité par les gendarmes du GIGN avant, pendant et après une mission, celle-ci ne s'active que dans les cas où le niveau d'anxiété ressenti reste 'raisonnable'. Dans les cas où le niveau d'anxiété est particulièrement élevé (i.e. lorsque les gendarmes estiment que le risque de mourir est probable), la méthode de la suppression expressive prend l'ascendant bien que les acteurs l'estiment presque deux fois moins efficace. Il est à noter que grâce à leur expérience, les gendarmes seniors (plus de 8 ans au GIGN) font appel beaucoup plus tardivement à la suppression expressive comme moyen de régulation que leurs camarades juniors (de 1 à 3 ans au GIGN), et qu'elle ne s'enclenche que pendant l'opération active (figures 26 et 27). Ce changement de mode de régulation de l'anxiété est donc

FIGURE 26 : CHOIX DE LA STRATÉGIE DE RÉGULATION SELON LE NIVEAU D'ANXIÉTÉ PERÇU (D'APRÈS SALA & HAAG, 2016)

lié au niveau de dangerosité, d'évolutivité et d'incertitude de la situation qui accroît le niveau d'anxiété jusqu'à un seuil où la réévaluation cognitive est jugée inefficace par les acteurs. Dès qu'il n'est plus possible de réévaluer objectivement une situation ne faisant plus sens (ex. si – lors d'un assaut – les gendarmes ne parviennent pas à neutraliser rapidement un forcené enfermé dans un local avec plusieurs kilos d'explosifs, celui-ci peut déclencher son dispositif et entraîner avec lui dans la mort la colonne d'assaut des forces de l'ordre), la stratégie de la suppression expressive évite « le phénomène de contagion émotionnelle » aux autres membres de l'équipe.

FIGURE 27 : PRÉFÉRENCE DE STRATÉGIE DE RÉGULATION PAR SÉNIORITÉ (D'APRÈS SALA & HAAG, 2016)

Ces résultats illustrent deux aspects :

- le premier est celui de la subjectivité du danger, ce que démontre parfaitement la différence des résultats obtenus entre les gendarmes seniors et juniors. Bien que ce danger soit le même pour le groupe au même moment, les juniors activeront plus facilement une régulation dite de « suppression expressive » que les seniors ;
- le second est que l'un des modes de régulation est plus difficile à acquérir que l'autre : « la réévaluation repose avant tout sur un travail de préparation et d'anticipation en amont de l'opération. Avant de devenir un comportement-réflexe, l'utilisation de la stratégie de réévaluation doit être éprouvée. Cela nécessite des années d'entraînement, donc une expérience certaine. » (Sala & Haag, 2016).

Il convient que retenir que la réévaluation cognitive est la stratégie la plus efficace en environnement extrême car elle permet de transformer l'anxiété en émotion stimulante (p. 141). Construite autour de quatre éléments (préparation, confiance, concentration et partage), elle est l'aboutissement d'un long processus dans lequel on retrouve nombre d'éléments et de concepts développés dans cette revue de littérature comme la confiance ou le retour d'expérience. Ce mode de régulation de l'anxiété en environnement anxiogène est également décelable dans le comportement des acteurs que nous avons présentés auparavant (expédition polaire, pratiques

de coordination des pilotes de chasse en Afghanistan, incendie de *Mann Gulch*, etc.) et confirme qu'il est généralement celui qu'adoptent les acteurs dans ce type de situation.

Section 3. Réagir à l'hostilité de l'environnement

Le besoin de combiner approches organisationnelles et dimensions individuelles s'est progressivement imposé tout au long de ces recherches. Ces rapprochements ont donné naissance au concept d'organisation à haute fiabilité ou hautement fiable (*High Reliability Organization – HRO*) qui assemble les caractères structurel et fonctionnel de l'organisation avec les dimensions individuelles de l'acteur.

Tout en reconnaissant que le concept d'*HRO* est nettement plus intéressant et développé, nous présenterons succinctement en complément deux autres notions qui intéressent les organisations évoluant en environnement instable : l'acceptabilité des risques et la communication de crise. Chacune exerce une influence indirecte sur la gestion d'une situation de crise et la pression qu'elles exercent sur l'organisation est un facteur qui n'en facilite pas la résolution.

3.1. Les organisations hautement fiables

Face à un environnement extrême, les failles et faiblesses d'une organisation s'en trouvent accentuées. Les répercussions potentiellement catastrophiques provoquées par cet effet de levier ont conduit certaines organisations relevant de secteurs sensibles (nucléaire, porte-avions, contrôle aérien, services d'urgence, pétrole, chimie, etc.) à mettre en place des dispositifs, une structure et un mode de fonctionnement qui tout à la fois agissent sur la prévention afin d'éviter que ne se produisent des événements redoutés, et sur la prévision afin de limiter les impacts et revenir au plus tôt à la normale si un événement non-souhaité se déclenche malgré tout. Ces organisations hautement fiables préfigurent des formes d'organisation adaptées à un environnement de plus en plus complexe (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999).

3.1.1. Origine et définition du concept de *HRO*

Au début des années 90, sous l'influence d'une situation économique difficile, de plus en plus concurrentielle, qui complexifie l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, se développe une littérature qui s'intéresse aux organisations disposant d'une capacité à évoluer

en environnement ambigu tout en évitant les écueils et les catastrophes (de Bovis, 2007). Les travaux de Roberts *et al*. (1990, 2001) et de Weick *et al*. (1999) notamment, explorent le cœur des organisations qui semblent maîtriser cet écosystème par une capacité à prévoir et à détecter les incidents envisageables ou non, en s'appuyant sur des processus routiniers ou dynamiques (en conduite pendant la crise), à réagir pour gérer l'imprévisible (de Bovis, 2007), tout en assurant néanmoins un fonctionnement pratiquement sans erreur sur de longues périodes (Roberts, 1990).

Roberts (1990) accorde aux *HRO* les caractéristiques suivantes :

- elles gèrent la complexité :
    - issue de la technologie : sans être des organisations disposant de la technologie la plus récente ni la plus abondante, elles possèdent toutefois un système technologique avancé, éprouvé et fiable ;
    - provenant d'interactions entre des systèmes possédant des fonctions incompatibles (par exemple, un seul et même appareil servant à réchauffer et à refroidir deux réservoirs à la fois ; si l'appareil tombe en panne, l'un des réservoirs devient trop froid, l'autre trop chaud) : cette capacité de gestion passe par des opérateurs possédant de compétences organisationnelles considérables acquises par un entraînement constant, et affectés à des postes spécifiques garantissant une séparation des fonctions opérationnelles ;
    - provenant des nombreuses sources d'information indirecte : en croisant les informations sur l'état d'un dispositif technique ou d'une situation, les acteurs fiabilisent les sources d'information indirecte qui leur parviennent ;
    - des interactions déroutantes : l'objectif, grâce à une formation de haut niveau, est de comprendre les interactions entre l'action humaine et des technologies complexes. Pour cela, les acteurs utilisent un langage spécialisé et font effort sur l'entraînement, afin d'éviter que ne se produisent précisément ces interactions déroutantes, et à défaut les gèrent au mieux en évitant les ambiguïtés ;
- elles gèrent des processus intimement interdépendants, mécaniques et sensibles :
    - des processus planifiés et rythmés en temps contraint : par la décomposition de ces processus et par la redondance d'exécution de chaque étape du processus via de multiples canaux et acteurs, une *HRO* s'assure que l'ensemble d'un processus est réalisé du début à son terme, la moindre étape oubliée pouvant être à l'origine d'un dysfonctionnement majeur (par exemple : une étape du processus

d'atterrissage contrôlée visuellement, par radio et par ordinateur par le personnel de la tour de contrôle, par le personnel navigant et par le personnel de piste) ;

- des séquences opérationnelles invariables : corrolaire des processus, de leur rigidité et de la spécialisation des fonctions tenues par les acteurs, le système est en revanche conçu pour être suffisamment flexible ; chaque étape du processus doit pouvoir être assurée dans le bon ordre (généralement en *top-down*) et au bon moment d'une façon ou d'une autre par des ressources humaines ou techniques ;
- un chemin unique pour atteindre un objectif… pour les acteurs : bien que le système organisationnel prévoie une variété de méthodes permettant d'atteindre un objectif, vu d'une perspective individuelle, chaque acteur doit avoir l'impression de ne pouvoir le réaliser qu'en suivant un tracé unique fixé par le processus ;
- des marges de manœuvre minimales : du point de vue individuel, il existe très peu de jeu dans l'enchaînement voire la simultanéité des actions nécessaires au fonctionnement de l'organisation. C'est donc par la négociation que chacun tente d'obtenir des marges de manœuvre afin de minimiser les effets néfastes des actions qu'il doit exécuter.

Roberts (1990) relève que ces stratégies de minimisation du risque ont un coût. Mais il demeure infiniment moins élevé en termes sociétal, d'image, de perte d'exploitation et d'infrastructures que celui qui serait consécutif à une catastrophe (explosion dans une centrale nucléaire).

Selon Weick et Sutcliffe (2007, cités par Leuridan & Demil, 2017), les *HRO* sont des organisations qui se préparent constamment à faire face à l'imprévu. Celui-ci « peut prendre trois formes […] : un événement attendu n'arrive pas, un événement inattendu se produit, ou un événement inimaginable (*unthought*) se produit » (p. 8) ce qui conduit Weick à qualifier les *HRO* « d'organisations de l'inattendu ».

3.1.2. Construire la fiabilité d'une organisation

Weick *et al.* (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999 ; Weick K. E., 2004) précisent le concept de *HRO* en identifiant six pratiques, construites patiemment et parfois douloureusement, que partagent entre elles les organisations hautement fiables. Ces pratiques permettent à ces

organisations de développer une connaissance affinée de leur environnement tout en prenant conscience de leurs propres capacités et limites. Weick remarque (2004) :

1. qu'elles s'assurent de maintenir une dynamique constante de développement des connaissances (*people attend to more things*) ;
2. qu'elles veillent à disposer d'un éventail élargi d'interprétations possibles (*entertain a greater variety of interpretations*) ;
3. que la différenciation et la discussion des idées sont omniprésentes (*differentiate their ideas, argue*) ;
4. tout en écoutant les autres (*listen to one another*) ;
5. pour réconcilier les différences (*work to reconcile differences*) ;
6. et qu'enfin, elles s'engagent à réviser et mettre à jour les principes élémentaires sur lesquels elles s'appuient pour guide leur action (*commit to revisiting and updating whatever profound simplicities they settle on as guidelines for action*).

Ces pratiques de fonctionnement du collectif de travail, ainsi que les « interactions bienveillantes (*heedful interrelations*) et l'esprit collectif (*collective mind*) fondent la fiabilité d'organisations à hauts risques » (Journé & Raulet-Croset, 1999, 2004, 2012).

Contrairement aux pratiques défendues par Weick *et al.* dans lesquelles on retrouve un tropisme prononcé en faveur du *sensemaking*, Roberts, Wu et Van Stralen (2003, cités par Leuridan & Demil, 2017) proposent cinq processus organisationnels qui reprennent les idées de base de Roberts sur les *HRO* et « permettent la haute fiabilité organisationnelle :

- la décision n'appartient pas forcément au plus haut gradé. Les problèmes se déplacent dans l'organisation pour trouver la personne la plus à même de les résoudre ;
- le management a une vision d'ensemble mais n'a pas le monopole de la décision ;
- il existe dans l'organisation de la redondance et du *slack* pour qu'une défaillance puisse être résolue à temps ;
- les procédures sont formellement définies et suivies par l'ensemble des acteurs ;
- la formation et l'entraînement sont le fondement de ces organisations. » (p. 8).

Ces derniers processus mettent en lumière le concept de *slack* ; il mérite de s'y attarder car il crée du lien entre le point de vue contingent de la conception des organisations (influencée par l'environnement) et le rôle des acteurs qui agissent selon une logique subjective ayant du sens pour eux. Il apporte finalement la flexibilité indispensable pour parer à l'imprévu.

3.1.3. Le slack : garant du maintien de la fiabilité en contexte extrême

Dans le développement sur la compétence organisationnelle, nous avons présenté l'étude sur le raid Concordia en Antarctique où la thématique de la fiabilité y est abordée sous un angle organisationnel, procédural et sécuritaire. Dans l'étude de Leuridan et Demil (2017) portant sur les services d'urgence des hôpitaux français, la notion de *slack* est mise en exergue comme composante essentielle de la fiabilité des *HRO* en situation extrême. Ce concept revêt un intérêt particulier pour notre étude car les hôpitaux représentent des structures organisationnelles de grandes dimensions partageant des problématiques souvent communes avec les organisations de type bureaucratique.

Le *slack* dans une *HRO*, en complément des caractéristiques présentées *supra* par Roberts (1990), est une notion qui va à l'encontre de la pensée économique contemporaine (notamment pour les défenseurs de la *lean production*) où l'efficience et la performance sont mises en valeur en tant que symboles de l'équilibre parfait entre besoins et ressources permettant d'atteindre un objectif (Leuridan & Demil, 2017). Ce *slack* peut se définir comme un excès de ressources dont dispose l'organisation sans les limiter aux seules ressources financières. Donada et Dostaler (2005) le présentent comme « un tampon de ressources réelles ou potentielles qui remplissent trois rôles : éviter les ruptures d'activité, initier le changement, s'ajuster au changement » (p. 100). Il permet aux organisations « d'obtenir des coalitions d'acteurs un fonctionnement satisfaisant et d'éviter que les intérêts divergents des différentes coalitions ne prennent le pas sur la performance de l'organisation. » (Leuridan & Demil, 2017). Outre ce rôle d'incitateur à la vie de l'organisation et de limiteur des conflits entre les acteurs en favorisant la qualité du climat social (David, 2012), c'est bien ceux d'absorbeur des chocs en participant à la résilience de l'organisation, et de réservoir de ressources en offrant l'opportunité « d'initier un changement dans les organisations, notamment l'innovation » (Leuridan & Demil, 2017) qui sont mis en avant. Le *slack* reste un concept à la définition assez large tant par les ressources qu'il englobe (financière, humaine, matérielle, temporelle, technologique, etc.) que par le niveau d'analyse auquel on peut l'étudier (du niveau individuel au niveau organisationnel, ce dernier étant prépondérant dans les recherches actuelles), les rôles qu'on lui accorde et enfin les formes qu'il revêt.

Leuridan et Demil (2017) s'intéressent au *slack* en ce qu'il permet de maintenir la fiabilité des *HRO*. Ces organisations présentent la particularité de disposer de « processus organisationnels capables à la fois de gérer la complexité et un couplage important de ses composants » (pp. 7-8). Dans cette configuration, le *slack* apporte la flexibilité indispensable

aux *HRO* pour assurer le niveau de fiabilité attendu dans le cadre de leur activité. Cette fiabilité passe ici par la capacité de résilience de l'organisation et par sa capacité à faire face à l'imprévu.

Les auteurs s'intéressent pour cela à la façon dont le *slack* se crée et à la façon dont il est consommé (ou mobilisé) en situation. Le *slack* se constitue de deux manières :

- le *slack* dit organisationnel résulte d'une négociation au sein de l'organisation pour constituer ces ressources spécifiques ou indifférenciées en prévision d'événements indésirables ;
- le *slack* dit situationnel provient de la mobilisation des ressources présentes dans l'organisation au moment de l'événement. Il s'agit alors de pouvoir mobiliser rapidement l'ensemble des forces disponibles sans se soucier que celles-ci proviennent du *slack* négocié ou non. C'est un *slack* contingent « créé à l'insu de l'organisation » (p. 24).

La consommation du *slack* peut être partielle ou totale selon les situations. Ceci révèle qu'il faut considérer la création et la consommation du *slack* selon une approche dynamique. Leuridan et Demil (2017) expliquent qu'il existe un continuum dans l'évolution des situations avec « des points d'inflexion [qui] marquent le changement d'un mode de gestion à un autre » (p. 25), donc qui indiquent la mobilisation de l'un ou l'autre *slack* ou des deux simultanément.

Le *slack* apparaît comme un garant de la fiabilité des organisations par le rôle d'amortisseur des chocs (intervient dans la résilience de l'organisation et comme ressource face à l'imprévu) et par le rôle d'initiateur au changement (il offre les ressources qui permettent d'envisager des modifications substantielles). Par la façon dont il se crée (négociation avec l'organisation ou création à son insu) et dont il se consomme (à la diligence des acteurs selon leur appréciation de la situation), il met en avant le rôle de l'acteur au sein du fonctionnement de l'organisation et relativise la conception technocratique de cette dernière. Il constitue de la sorte un lien entre une vision contingente et mécanique de l'organisation, et une approche qui ne serait centrée que sur le rôle de l'acteur.

En marge de ces deux conceptions du *slack* (organisationnel et situationnel), Donada et Dostaler (2005) suggèrent l'existence d'un *slack* relationnel. Celui-ci concernerait « les ressources de *slack*, ou surcapacités, qui seraient exclusivement destinées à amortir les conséquences relationnelles d'un échange entre des partenaires dont la dépendance réciproque et l'autorité sont très asymétriques. » (p. 100). Dans le cas de rapports de force déséquilibrés,

le *slack* relationnel – créé sur la base « de l'exploitation de surcapacités productives, organisationnelles ou relationnelles » (p. 102) – permet de retrouver une liberté de gestion et « de maîtriser son incertitude » (p. 102) au sein d'un environnement rendu contraignant par de puissants partenaires.

3.1.4. Contingent leadership

Les recherches mises en avant jusqu'ici font ressortir la force du lien et la complémentarité entre le niveau organisationnel du collectif de travail et le niveau individuel des acteurs ou des coalitions qui le composent. À différentes reprises (incendie de *Mann Gulch*, position du chef dans l'ICS, etc.), le *leader* est apparu comme occupant une place spécifique dans le fonctionnement de l'organisation, et son rôle peut être déterminant dans le succès ou l'échec d'un processus d'adaptation de l'organisation. S'intéresser au rôle du *leadership* et son influence sur la capacité d'adaptation des organisations offre un éclairage complémentaire au panorama de cette étude.

Il n'est pas question ni même envisageable de s'engager dans une complète présentation de la littérature sur le *leadership* tant ce champ de la recherche est vaste et prolifique. Synthétiquement, la littérature sur ce thème a mis en évidence quatre archétypes de *leadership* (Houghton & Yoho, 2005), lesquels ne doivent pas être considérés comme une typologie exhaustive et définitive :

- le *leadership* directif (*telling*) est centré sur la réalisation des tâches, il indique la direction à suivre, il est basé sur le commandement avec un contrôle permanent et pointilleux du travail des subordonnés ;
- le *leadership* transactionnel (*selling*) consiste à une négociation constante entre le manager et les subordonnés, sur la base d'un jeu de relations et de récompenses où chacun pèse les enjeux entre ce qu'il donne et les gains qu'il attend en retour ;
- le *leadership* transformationnel (*participating*) vise à donner une vision de haut niveau à l'ensemble du groupe. Il s'accompagne d'une communication ayant pour objet de suciter la créativité, l'émotion et l'engagement des subordonnés. La personnalité et le charisme du *leader* occupent une grande place dans ce style de *leadership* ;
- le *leadership* responsabilisant/autonomisant (*delegating*) met l'accent sur les processus d'auto-influence des subordonnés afin qu'ils deviennent des *leader* autonomes. Ce style de *leadership* évite donc au maximum les processus de contrôle hiérarchique et il mise

sur l'idée que la performance des subordonnés sera meilleure s'ils développent d'eux-mêmes un comportement responsable et autonome au travail.

Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) font état de trois grandes périodes sur ce sujet de recherche :

- les chercheurs ont d'abord tenté d'identifier les caractéristiques individuelles qui singularisent les *leaders* performants ;
- puis, ils se sont intéressés à ce que les *leaders* performants font plutôt que ce qu'ils sont ;
- enfin, ayant abandonné l'idée d'un *one best way* des pratiques managériales, les chercheurs s'appliquent à présent à déterminer l'influence de l'environnement sur le style de *leadership*.

Le *contingency model of leadership effectiveness* a été développé dans les années 70 par Fiedler sur la base d'observations du comportement des managers dans différents contextes, avec une prédominance pour l'étude du milieu militaire. Le modèle de Fiedler (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995) prédit que l'efficacité d'un *leader* repose sur deux facteurs : le style de management appelé *Leader's Motivational Orientation* (soit centré sur la tâche, soit centré sur le relationnel) et le contrôle exercé sur la situation de gestion par le manager nommé *Situational Control* (i.e. niveau de contrôle détenu sur le climat de travail du groupe et/ou sur la structure de la tâche et/ou sur le niveau d'autorité sur le groupe).

Le modèle offre ainsi un tableau de correspondance sur l'efficacité managériale en fonction du style du *leader* et de la situation de gestion. Cette efficacité mesure les niveaux de satisfaction, de performance et de stress. Les managers dont le style est plutôt orienté sur la tâche seraient plus efficaces dans les situations 1, 2, 3 et 8 qui correspondent à des conjonctures sur lesquelles le manager dispose d'un haut ou d'un bas niveau de contrôle sur la situation de gestion et le groupe ; ceux préférant un style de management basé sur le relationnel obtiendraient un meilleur rendement dans les situations 4 à 7 qui correspondent à des contextes sur lesquels le manager dispose d'un niveau de contrôle modéré (tableau 11 – page suivante).

Relations manager – subordonnés	Bonnes				Mauvaises			
Structuration de la tâche	Élevée		Faible		Élevée		Faible	
Niveau de pouvoir	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort	Faible	Fort	Faible
Situation de gestion	Très favorable ←----------→ Très défavorable							
Comportement managerial efficace	1	2	3	4	5	6	7	8

TABLEAU 11 : MODÈLE DE LA *CONTINGENCY THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS* DE FIEDLER

Ce modèle d'évaluation de l'efficacité du comportement managérial est présenté par Fiedler comme étant multi-niveaux et multi-sources car il s'intéresse aux comportements du *leader* en fonction des différentes situations de gestion, et les résultats sont appréciés au niveau individuel comme au niveau du groupe. Bien que souvent critiqué, diverses études conviennent que ce modèle – selon Ayman, Chemers et Fiedler (1995) – serait tout à fait pertinent à condition d'en élargir et d'en affiner les définitions.

Quatre approches de *leadership* en situation[21] ont été proposées au cours des dernières décennies (Hornstein, Heilman, Mone, & Tartell, 1987) :

- la première et la plus ancienne défend l'idée que la performance du *leadership* repose sur la personnalité du dirigeant quelle que soit la situation de gestion rencontrée ;
- la seconde conserve l'idée en y ajoutant que chaque situation étant différente, il faut alors trouver pour chaque type de situation un *leader* qui lui soit « adapté », ce qui est bien sûr assez difficile à réaliser en pratique ;
- la troisième approche écarte l'idée que la performance d'un dirigeant relève de sa propre personnalité. Elle propose plutôt de s'intéresser aux styles de *leadership* qui reflètent des modèles de comportement ;
- la dernière enfin reprend l'idée de la précédente en y ajoutant que les styles de *leadership* sont contingents des conditions de l'environnement.

L'approche du *contingent leadership* repose sur les théories du *leadership* situationnel de Hersey et Blanchard avec la *situational leadership theory*, House avec la *path-goal theory*, Vroom et Yetton avec le *leadership and decision-making model* (1973, cités par Hornstein, Heilman, Mone, & Tartell, 1987). Dans le *contingent leadership*, le *leader* pose un diagnostic

[21] À ne pas confondre avec les quatre archétypes de *leadership* présentés *supra* par Houghton & Yoho (2005) qui correspondent à des styles de management individuel non corrélés à la situation de gestion.

précis d'une situation afin de choisir les actions les plus appropriées qui répondront parfaitement au problème à résoudre. Si les réponses peuvent sembler objectives pour le *leader*, rien ne garantit qu'elles seront accueillies comme telles par les autres membres du collectif de travail. Ses propositions peuvent même être rejetées. En effet, les autres membres n'ont pas de raison d'accepter intuitivement les solutions proposées car ils ne disposent pas des mêmes sources d'information que le *leader*. Quand bien même ils y auraient accès, leur interprétation peut être différente de celle du dirigeant. Enfin, ils évalueront l'impact des choix proposés au regard de leur propre situation et de leurs intérêts.

La *situational leadership theory* met en avant deux comportements du manager, l'un centré sur le travail à accomplir, l'autre sur le relationnel, le croisement de ces deux caractères produisant quatre combinaisons possibles : travail dirigé/relationnel élevé, travail dirigé/relationnel faible, travail peu dirigé/relationnel élevé, travail peu dirigé/relationnel faible. Dans cette combinaison, les travailleurs les plus immatures ont vocation à bénéficier de la part du *leader* d'un travail dirigé/relationnel faible et les subordonnés les plus matures d'un travail peu dirigé/relationnel faible ; le relationnel élevé étant réservé aux catégories intermédiaires de travailleurs. Houghton et Yoho (2005) reconnaissent une analogie entre ces quatre combinaisons et les quatre archétypes de *leadership* (*telling, selling, participating, delegating*) qu'ils présentent dans leur étude. Les tests conduits par Hornstein, Heilman, Mone, et Tartell (1987) amènent à la conclusion que cette théorie n'est pas pertinente la plupart du temps. Ils relèvent en revanche que les subordonnés sont sensibles, quel que soit leur maturité, à la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur manager : « *generally, people viewed high relationship leader behavior as more organizationally beneficial than low relationship behavior, regardless of prescription.* » (p. 60).

La *path-goal theory* s'intéresse à la motivation et à la satisfaction des subordonnés. Elle donne au *leader* le rôle de compléter ces deux attentes par rapport à ce que l'organisation ou le groupe de travail leur fournit déjà. Ainsi, House (1971, cité par Hornstein, Heilman, Mone, & Tartell, 1987) propose quatre comportements managériaux possibles pour cela :

- le *leadership* directif qui consiste à planifier et organiser le travail des subordonnés ;
- le *leadership* de soutien dans lequel le manager se soucie du bien-être et des besoins des subordonnés ;
- le *leadership* participatif dans lequel le manager implique ses subordonnés à la prise de décision ;

- le *leadership* axé sur le rendement vise à fixer des objectifs élevés aux subordonnés en les encourageant pour leur montrer qu'ils sont capables de les atteindre.

Le choix entre l'une ou l'autre de ces combinaisons serait lié à deux facteurs situationnels : la nature des subordonnés (leurs besoins et leurs valeurs), et la nature de la tâche, notamment sa structure et sa clarté (p. 61). Cette théorie offre *in fine* deux types de comportement managérial : directif ou collaboratif. On retrouve dans chaque type des traits évoqués avec la *situational leadership theory* : le management directif conviendrait avec des subordonnés peu expérimentés et dans des situations peu claires ou mal formalisées afin de réduire l'incertitude ; le management collaboratif, plus encourageant, serait mieux indiqué pour des tâches formalisées mais peu motivantes. Là encore, l'expérimentation conduite par Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) contredit cette approche théorique avec des résultats affichant clairement que les subordonnés préfèrent des comportements managériaux basés sur le collaboratif et le soutien plutôt que sur le directif, quelle que soit la nature de la tâche ou la maturité des collaborateurs : « *Regardless of whether their behavior matched theoretical prescriptions, supportive managers were seen as more likable and more competent than directive managers. They were also thought to produce more satisfaction and better performance.* » (p. 61).

Le *leadership decision-making model* se préoccupe de l'implication des subordonnés dans la prise de décision. À l'aide d'un arbre décisionnel, le manager évalue le degré d'implication qu'il doit accorder à ses subordonnés dans la prise de certaines décisions. Ce qui offre un éventail de possibilités allant de la décision prise de façon autocratique par le manager jusqu'à un travail participatif d'élaboration de la décision avec les subordonnés. L'étude menée par Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) amène à la conlusion que le modèle est relativement fiable. Les réponses apportées par les évaluateurs sur des cas illustrant différents comportements manégériaux coïncident généralement avec les prédictions du modèle. Pour autant, les réponses non-conformes aux prescriptions du modèle vont généralement dans le sens de comportements managériaux basés sur le participatif plutôt que sur le directif. Cette tendance rejoint les conclusions des expérimentations menées sur la *situational leadership theory* (un relationnel élevé est préféré à un relationnel faible du point des subordonnés) et sur la *path-goal theory* (un management collaboratif est préféré à un management directif).

Les évaluations d'Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) sur les théories de Hersey et Blanchard, de House, et de Vroom et Yetton ont tendance à invalider la valeur de ces trois

approches théoriques. Toutefois, un intérêt particulier de cette étude réside dans la façon dont l'évaluation sur le *leadership decision-making model* a été conduite. Pour celle-ci, Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) ont pris un même groupe homogène qu'ils ont scindé en deux. Ils ont demandé à chaque demi-groupe d'évaluer les mêmes cas de mise en situation. Le premier demi-groupe devait apprécier les comportements managériaux en se plaçant du point de vue des subordonnés. Les résultats présentés dans le paragraphe précédent montrent une nette tendance à ne pas retrouver les prévisions annoncées par le modèle. L'autre demi-groupe devait donner son avis en se plaçant cette fois dans la position du N+1 du manager évalué. Dans cette situation en revanche, les évaluateurs ont donné un avis qui rejoint intégralement les prédictions du modèle.

Que retenir de ces expérimentations ? En première approche, on pourrait imaginer que, peu importe la situation de gestion, il existe bien un *one best way* du comportement managérial basé un relationnel de qualité avec les subordonnés et une implication de leur part aux réflexions et à la décision sur les situations de gestion. Or, la dernière expérience sur *leadership decision-making model* laisse entrevoir que les réponses des subordonnés sont probablement teintes de subjectivité. Ils ont en effet tout intérêt à préférer un bon relationnel et leur implication dans la gestion des situations pour des raisons évidentes d'accès à l'information (source de pouvoir) et de reconnaissance liée à la psychologie humaine. Cela ne garantirait donc en rien que ce style de management offre un niveau de performance supérieur pour atteindre les objectifs ou gérer avec efficience une situation de gestion, et laisserait entière la question de ce qui constitue un *leadership* performant.

Houghton et Yoho (2005) proposent néanmoins un éclairage sur un style de *leadership* potentiellement efficace en situation de crise, lequel constituerait une brique de la réponse à la question de recherche que nous avons posée. Dans leurs travaux pour établir un lien entre les facteurs clés de contingence (développement des compétences des subordonnés, niveau d'urgence de la situation de gestion, et structuration de la tâche) et le style de leadership approprié à cette combinaison de facteurs afin d'affiner la prévision des comportements des subordonnés en termes d'implication, d'indépendance, créativité et de responsabilisation dans leur travail, ils concluent qu'un *leadership* de type directif (*telling*) ou transformationnel (*participating*) semble plus approprié. L'argument principal en faveur de ce style de management repose sur la capacité à (re)créer du sens à une situation de gestion très perturbée : « *In a time of crisis or high urgency, either a highly directive or a transformational leadership style would seem to be more appropriate […]. During a fire evacuation or in a military combat*

situation, for example, specific, directive, task-oriented instructions are needed. Likewise, theorists have often suggested that by creating a sense of follower helplessness and low self-esteem, crisis situations can serve as a facilitating factor for the emergence and effectiveness of charismatic or transformational leadership […] » (p. 72). Cette suggestion de Houghton et Yoho (2005) nuance la conclusion précédente à laquelle étaient parvenus Hornstein, Heilman, Mone et Tartell (1987) à propos de l'importance du relationnel entre le manager et ses subordonnés comme facteur de l'efficacité managériale. En contexte extrême, il existerait alors des modes de gestion spécifiques tant sur le plan organisationnel que pour celui du management des hommes ; dans cette configuration, le *leader* occupe une place centrale par son statut fondé sur le pouvoir réglementaire, ou par son charisme basé sur sa personnalité.

3.2. Autres concepts participant de la capacité d'adaptation des organisations ?

L'accélération de la vitesse de circulation de l'information sous l'influence des réseaux sociaux a provoqué une évolution des comportements qui modifie l'approche individuelle des acteurs et des institutions du risque acceptable. Le droit de retrait, notion qui était rarement évoquée et activée quelques décennies auparavant, commence à faire son apparition y compris dans des secteurs censés affronter des milieux risqués. Face à ce phénomène, la maîtrise de la communication est devenu un enjeu fondamental autant qu'un jeu d'équilibriste pour les organisations et les pouvoirs publics.

3.2.1. L'acceptabilité des risques

En étudiant les environnements extrêmes et les réponses des organisations pour gérer des événements dangereux, incertains et évolutifs, nous sommes restés – et d'une façon générale la littérature existante sur le sujet – dans une notion de temps relativement restreinte, du moins un temps de gestion de crise allant de quelques heures à quelques jours au plus. Les chocs toujours plus violents et à haut degré de surprise auxquels sont confrontées nos sociétés amènent actuellement les services étatiques (mais aussi l'ensemble du tissu économique et social) à s'inscrire dans une nouvelle forme de gestion de crise s'inscrivant dans le temps long, l'unité de mesure devenant la décennie. Cette nouvelle forme de crise – la crise-rupture dans le temps long – résulte de méga chocs et de déchirements à même de provoquer des ruptures profondes. L'enjeu est alors de rétablir la confiance quand bien même le retour à la normale n'interviendra pas rapidement, de « naviguer dans des univers non cartographiés […] et d'opérer au milieu de

dynamiques émergentes qui nous seront largement étrangères » (Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, 2018). Dans ces conditions, le sujet de l'acceptabilité des risques semble intéressant à prendre en compte tant pour les acteurs du secours que pour les populations.

Cette thématique est une notion subjective utilisée par de nombreux domaines et acteurs (psychologie, médecine, juridique, sociologie, politique, assurances, services publics, etc.) avec un périmètre conceptuel comme temporel assez difficile à circonscrire. Et ce d'autant plus que ce thème inclut, sans le distinguer, celui de la menace. Nous rappelons succinctement la distinction entre un danger, un risque et une menace. Le danger résulte de la nocivité intrinsèque élevée de l'utilisation ou de l'exposition à un élément (matériau, environnement) dont les conséquences peuvent être de nature matérielle, symbolique ou humaine. Le risque résulte de l'équation entre un danger et sa probabilité d'occurrence, le danger étant donc une cause du risque. La menace enfin relève – dans la doctrine française – d'une intention humaine malveillante : « […] la menace est une estimation des capacités et du degré de motivation de la source humaine d'un risque » (Brodeur, 2006). Le concept d'acceptabilité peut néanmoins se définir comme une construction sociale portée par différents acteurs. Stallings (1990, cité par Hergon, Moutel, Bellier, Hervé, & Rouger, 2004) établit que les acteurs « individuels ou organisationnels qui ont plus ou moins de pouvoir pour statuer sur son acceptabilité [sont] :

- les « définisseurs » du risques (ceux qui le posent et l'analysent) ;
- les « revendicateurs » (ceux qui articulent les conditions ou les relations entre deux ou plusieurs conditions causant le risque) ;
- les « parties prenantes » (ceux qui ont quelque chose à perdre ou à gagner relativement à ce risque). »

L'acceptabilité du risque alimente la réflexion des acteurs dans la conception de l'adaptation de leurs organisations notamment en environnement instable. Or, le risque est perçu différemment selon les individus. Pour les experts du risque, celui-ci se réduirait à une vision quantitative résultant de la « probabilité d'occurrence d'un événement d'une part, [et de] la gravité de ses conséquences d'autre part » (Hergon, Moutel, Bellier, Hervé, & Rouger, 2004) alors que les profanes lui associent des caractéristiques beaucoup plus vastes et personnelles (effroyabilité, non-familiarité, nombre de personnes exposées, effets à long terme, etc.).

La question de l'acceptabilité du risque se pose donc à un double niveau : celui de la population et celui des acteurs de la sécurité et de la sûreté. La perception du risque étant différente, son acceptabilité le sera aussi. Pour les profanes, la perception est influencée par des

facteurs psychologiques (imaginer l'événement, émotivité, croyances, refus de considérer l'impossible, etc.) et des facteurs sociologiques (caractéristiques socioéconomiques, crédibilité accordée aux experts et aux institutions, influence des médias, culture, etc.). Les profanes sont plus sensibles au caractère « d'effroyabilité » du risque (contrôlable ou non, subi ou non, compréhensible ou non, impact à long terme ou non, etc.) et le facteur « confiance dans les autorités » pour contrôler le risque occupe une place centrale.

Pour les professionnels de la sécurité (militaires, sapeurs-pompiers, forces de sûreté intérieure) et les organisations (entreprises, pouvoirs publics), le concept d'acceptabilité du risque est un thème majeur par ses enjeux. Il soulève un ensemble de questionnements concernant aussi bien l'acteur individuel dans son rapport à la mort, à sa tolérance et à perception du risque que l'institution dans sa gestion de l'erreur, de la faute et de leurs conséquences afin de fixer les niveaux d'acceptabilité du risque supportable par la communauté (ENSOSP, 2018). Dans ce contexte, l'acceptabilité du risque pour le professsionnel pourrait reposer sur trois piliers :

- le premier est la conviction pour l'individu que l'organisation qui l'emploie a tout mis en œuvre pour minimiser l'exposition à un risque (tenues de protection, organisation de la chaîne d'intervention, matériels adaptés, qualité du renseignement, etc.). Concrètement, on retrouvera ici des dispositifs tels que l'*ICS* ou le *slack organisationnel* ;
- le second relève de l'appréciation qu'il a de sa propre compétence professionnelle et celle qu'il accorde à ses coéquipiers. Il sera ainsi moins réticent à s'engager dans une situation à risque s'il estime que lui-même et ses collègues ont bénéficié d'une formation de qualité, sont informés, préparés et entrainés pour faire face à un environnement hostile ;
- le dernier élément relève de la confiance qu'il accorde à son organisation pour gérer les conséquences d'un accident aussi bien pour lui que pour son entourage. Au-delà des assurances contractuelles et financières, c'est tout le dispositif d'accompagnement moral et de prise en charge sur le long terme qui est évalué par le professionnel du risque.

Pour les organisations et les pouvoirs publics, les enjeux relèvent de l'équilibre à trouver entre une maîtrise totale de l'environnement pour garantir le « zéro risque », objectif évidemment utopique, et un niveau de contrôle des aléas supportables d'un point de vue social.

Cette exigence va en s'accroissant dans des sociétés de moins en moins enclines à comprendre et supporter la survenue d'événements dramatiques dont le coût social est mal accepté. Pour les pouvoirs publics, la question de l'acceptabilité des risques se conçoit dans une approche multidimensionnelle qui est à la fois :

- temporelle avec une réflexion sur l'anticipation des crises, les réponses à apporter dès le début de la crise sur le très court terme, et dans le temps long pour atténuer voire faire disparaître les traces de la crise ;
- pluridisciplinaires avec la conception et la coordination des actions qui seront à déployer tout au long d'une trame temporelle pré-, pendant et post crise. La variété des disciplines (juridique, communication, sûreté, sécurité, économique, etc.) à mobiliser et des jeux de pouvoirs entre les dépositaires de la responsabilité de chacun de ces domaines sont souvent redoutablement complexes à gérer.

L'acceptabilité des risques est une préoccupation des pouvoirs publics et des organisations que la médiatisation et l'expansion des réseaux sociaux a rendu plus prégnante au cours des dernières décennies. Ces moyens de communication qui amplifient, parfois déforment les faits ou focalisent l'attention du public sur des micro-événements, imposent de ne pas négliger la façon de les appréhender. On comprend qu'au-delà des dispositifs traditionnels de gestion de crise, et quels que soient leurs qualités, l'acceptabilité des risques passe par la maîtrise de la communication de crise. Cet outil participe à la résilience de la société comme à celle des organisations.

3.2.2. La communication de crise : l'Hydre de Lerne des organisations et des institutions

Lors d'une crise, l'organisation peut avoir à faire face – outre la complexité de la situation qu'il faudra surmonter – à la gestion de son image. L'opinion publique (avertie et soupçonneuse) et les autorités (lesquelles peuvent aussi se trouver en situation de devoir se justifier) attendent une « histoire » qui apaise les tensions. Communiquer sur l'événement et surtout bien communiquer participe de la résilience des organisations dans un monde médiatisé.

La communication revêt un caractère stratégique qui ne s'improvise pas. Une mauvaise communication peut être à l'origine de la crise ; l'absence de communication ou une communication mal maîtrisée peut en amplifier l'intensité ; bien cadrée, elle permet au contraire d'accélérer le règlement de la situation perturbée « en proposant après coup une explication

pseudo-rationnelle acceptée par tous » (Bouzon, 1999). Aussi, la communication de crise permet aux organisations comme aux pouvoirs publics de préparer, de réagir et de gérer plus correctement la diffusion des informations en situation anormale.

La stratégie de communication ou plutôt les stratégies de communication dépendent de nombreux facteurs : l'origine et le type de crise, l'entreprise impliquée et le contexte environnemental, la réaction des médias. Parmi les nombreuses approches (sources inépuisables de revenus pour nombre d'agences spécialisées), trois grandes stratégies de communication sont fréquemment employées par les organisations : l'une s'articule autour de la reconnaissance des faits, la seconde cherche à présenter les événements sous un angle différent (« le projet latéral »), la dernière se base sur la négation ou la minimisation de la crise (Libaert, Baygert, Motulsky, Vanderbiest, & Vicherat, 2018). Bien que la mode soit à la transparence et au *mea culpa* largement influencée par le modèle nord-américain (donc la première des stratégies évoquées), il peut être intéressant parfois d'opter pour l'une des deux autres méthodes à condition de pouvoir analyser et comprendre l'environnement et les enjeux. Disposer d'informations vérifiées qui fonderont la crédibilité et la pertinence de cette défense est alors indispensable ; or une des caractéristiques fréquentes d'une crise étant son effet de surprise, l'incompréhension initiale de la situation ne facilitera pas le développement d'une communication de crise crédible. C'est la raison pour laquelle la stratégie visant à nier les faits est assez souvent retenue par les organisations : par facilité apparente (pouvoir répondre immédiatement aux critiques, et faire l'économie du coût des conséquences de la crise), les entreprises ne mesurent pas toujours les effets à long terme de ce choix. Dans le cas où la stratégie de reconnaissance est retenue, la communication de crise s'articule autour de deux axes que l'on pourrait nommer « humanité et détermination ». Si des victimes sont à déplorer, l'organisation commencera par exprimer sa compassion et montrera qu'elle se soucie de leur prise en charge et de celle de leur entourage. Le second axe cherche à montrer que « l'organisation met en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour traiter correctement l'événement » (Bouzon, 1999).

Le contexte d'une société dans laquelle les technologies de la communication permettent de suivre, voire de vivre en direct l'actualité, sans avoir recours aux médias professionnels (grâce aux réseaux mobiles) n'autorise pas l'improvisation en termes de communication. S'il ne s'agit pas ici d'entrer dans une description exhaustive des subtilités de la communication, il faut retenir surtout qu'elle doit être préparée en amont de la crise. En identifiant ses points de faiblesse par un inventaire honnête des failles potentielles, l'organisation peut préparer une

véritable stratégie de communication en mesure de répondre à une crise éventuelle. Cette capacité à s'organiser en contexte hostile s'inscrit parfaitement dans le travail de conception organisationnel présenté dans les développements précédents.

Synthèse du chapitre 2

Un environnement exposé au danger, à l'incertitude et à l'évolutivité de façon simultanée et permanente peut être qualifié d'extrême. Ce type de contexte influence fortement le fonctionnement des organisations dans ses modes de coordination, ses processus de décision ou encore le comportement des acteurs. Dans ces environnements peuvent surgir des situations imprévues ou des situations de crise qui vont défier le fonctionnement comme la structure de l'organisation.

Ces défis mettent à l'épreuve les pratiques de coordination traditionnelles, les processus de décision et les comportements des acteurs. Les études conduites sur plusieurs organisations habituées à évoluer en contexte extrême ont permis de faire émerger des dimensions particulières qui expliqueraient l'agilité, l'adaptation et la résilience dont elles font preuve. L'articulation entre une structure au fonctionnement à la fois solide et souple (l'*ICS, HRO*) et des acteurs aux qualités individuelles particulières semble être une combinaison pertinente dans la gestion d'une situation extrême. Le cadre traditionnel de l'organisation (structure, communication, ressources, régulation, standards, processus de décision, coordination) continue à servir de repères, d'objets-frontières, ce qui n'interdit nullement l'existence d'une forme d'improvisation (passage d'un mode de coordination à l'autre) et d'interprétation par les acteurs (*sensemaking*) en contexte extrême. Ces acteurs mobilisent par ailleurs tout un système de valeurs (discipline, confiance), de compétences (qualifications, expériences variées) et de qualités individuelles (*leadership*, routines, maîtrise de l'anxiété) acquis et renforcé dans le cadre d'un apprentissage continu, au contact des autres et par l'exercice du métier.

Cette rencontre entre l'organisation et l'acteur, entre des dimensions organisationnelle et individuelle, est stimulée par le partage d'une vision commune sur la finalité des buts de mission. Les *HRO* symbolisent cette conjonction de domaines souvent présentés comme peu compatibles, voire antinomiques. La fiabilité qui émerge de cette rencontre est rendue possible parce qu'aucune dimension n'est écartée ni négligée dans l'approche systémique qui caractérise les HRO. Engagées dans la gestion de situations extrêmes en environnement hostile, les organisations doivent enfin également composer avec les évolutions d'une société moderne de

plus en plus sensible à l'information et en attente de transparence, paramètre qui vient ajouter à la complexité de la situation et ne peut être délaissé.

* * *

Cette revue de littérature montre que la capacité d'adaptation des organisations en contexte extrême (entendu au sens large : situation hostile, crise, environnement contraignant, etc.) s'articule autour de deux axes. Le premier concerne la dimension organisationnelle laquelle doit être préparée, solide, éprouvée et sans cesse remise en cause. Le second met en avant l'homme dans son rôle d'entité individuelle stratégique de l'ensemble organisationnel. Présenté ainsi, nous pourrions nous voir reprocher d'avoir redécouvert « le concept du maillon faible ». Ce qui importe ici, c'est le contexte extrême. Il permet de mettre à jour ou de mettre en contraste les forces et les faiblesses d'un système, puis par l'observation des réactions aux niveaux collectif et individuel, de comprendre les forces et les stratégies mises en œuvre pour surmonter une situation particulièrement difficile.

Ainsi, l'influence d'un environnement extrême sur l'organisation révèle comment s'associent le collectif et l'individu dans la recherche de solutions. Il illustre surtout de nouvelles dimensions délaissées ou considérées comme obsolètes dans une conception très libérée de l'entreprise. Ainsi la discipline, la confiance dans le groupe, le *slack*, les procédures et l'organisation hiérarchique semblent bien éloignées de la conception de l'entreprise moderne avec sa mise à l'honneur de la liberté créative, de l'autonomie individuelle, du *lean management*, du mode projet et de l'organisation matricielle.

CHAPITRE 3. PROBLÉMATIQUE, ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE : DIVERGENCES AUTOUR DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Comment disposer de la réactivité d'une *start up* dans une organisation comprenant plusieurs milliers de personnes ? Comment assurer une cohérence des valeurs et une culture organisationnelles fortes dans un système où se côtoient les extrêmes : jeunes actifs et quasi retraités, salariés exerçant des métiers exposés et *back office* plus préservé, personnel peu qualifié et diplômés universitaires, personnel aux origines culturelles et sociales hétérogènes, hommes et femmes aux convictions spirituelles ou politiques plus ou moins ancrées ?

Contrairement aux organisations de petites dimensions du type *start up* ou TPE[22], lesquelles possèdent plus facilement en raison de leur taille une cohérence dans le profil de leurs membres et des objectifs communs bâtis autour des buts de mission, ces questions se posent dans une organisation de grande taille. La multiplicité des statuts et des métiers, la diversité générationnelle, l'hétérogénéité des niveaux de formation, la dispersion géographique des acteurs voire des sites ne favorisent pas le développement naturel d'une identité commune. Le défi consiste alors pour les dirigeants à créer cette identité abstraite (vision, valeurs) autour de laquelle ils pourront constituer, faire vivre et surtout faire évoluer les éléments matériels tangibles (structure, processus, ressources humaines, technologie) qui constituent l'entreprise.

En nous basant sur les éléments présentés par Charbonnier-Voirin (2011) en figure 28 (rappel de la figure 22), nous étudierons ce qui paraît mobiliser les énergies dans les organisations étudiées :

- la reconfiguration permanente de la structure et de l'organisation pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, les processus qui sont sans cesse révisés sur la base des retours d'expérience, la technologie en tant qu'aide au fonctionnement, les ressources humaines véritablement au cœur du système, les valeurs et la vision, et la mesure de la performance en tant qu'indicateur de qualité du service rendu aux usagers pour ce qui concernent les **leviers d'agilité** ;
- la maîtrise du changement, la valorisation des ressources humaines, la coopération et la création de valeur pour les 'clients' pour ce qui relèvent des **pratiques agiles** ;

[22] TPE : très petites entreprises

- et enfin comment cet ensemble permet d'agir sur la rapidité de la réponse, sur l'anticipation par la veille et la prospection, et sur l'apprentissage organisationnel pour disposer des **capacités agiles** recherchées par l'organisation.

La figure 28 recense l'ensemble des leviers à la disposition des praticiens au sein d'une organisation. L'identification de ceux qui constituent une force et de ceux qui sont plus en retrait permet ensuite d'imaginer comment les combiner ensemble. Il ne s'agit pas en effet de chercher à obtenir une efficacité maximale de tous ces leviers ni de penser que l'on doit activer l'ensemble des pratiques pour réussir à mettre en place les trois capacités synonymes d'agilité. La stratégie utile et réaliste consiste plutôt à s'appuyer sur les leviers les plus porteurs pour développer une ou plusieurs pratiques qui permettront de créer les conditions d'agilité recherchées par l'organisation.

FIGURE 28 : LES CARACTÉRISTIQUES DE L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE (RAPPEL DE LA FIGURE 22 D'APRÈS CHARBONNIER-VOIRIN, 2011)

Il ne faut pas non plus imaginer qu'il existe une recette parfaite dans laquelle la combinaison de certains leviers aboutirait inéluctablement à un type de pratiques plutôt qu'un autre. Chaque organisation étant différente et chacune évoluant dans un environnement qui lui est spécifique, la même combinaison de leviers peut produire des résultats tout à fait originaux. La figure 28 n'a donc pas d'autres ambitions que de guider l'attention des praticiens vers une analyse des éléments qui contribuent à développer l'agilité dans une organisation.

Nous allons détailler les différentes problématiques que présente une analyse du terrain en prenant pour base de départ les éléments développés dans le concept d'agilité (section 1) puis en interrogeant l'utilité d'une lecture de l'organisation sous le prisme de l'influence d'un environnement extrême (section 2). Ceci nous conduira à examiner plus précisément l'agilité organisationnelle en tant que cadre théorique valable pour conduire une recherche (section 3). Dans cette démarche progressive d'un raisonnement à adopter, nous poursuivrons par un balayage des approches épistémologiques parmi les plus courantes en sciences de gestion et les débats qu'elles soulèvent (section 4). Enfin, nous décrirons la méthodologie que nous avons retenue pour conduire la phase de recueil des informations, leur présentation au lecteur et l'analyse que nous développerons (section 5).

Section 1. Problématiques de l'organisation bureaucratique en contexte extrême : le prisme de l'agilité organisationnelle

Les difficultés que soulève l'agilité lorsqu'il s'agit de d'opérationnaliser ses principes au sein de l'organisation révèlent toute la complexité et la difficulté d'une approche systémique du sujet de recherche. En effet, les principes de l'agilité organisationnelle d'un côté et les caractéristiques de l'organisation bureaucratique de l'autre paraissent peu conciliables au regard des éléments qui suivent.

1.1. Entre dimensions organisationnelle et individuelle, le délicat mixage des leviers de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle se voulant par nature d'ordre systémique, elle porte les germes d'une complexité qui ne facilite pas son appréhension tant pour les praticiens qui doivent la mettre en œuvre que pour les chercheurs qui tentent de la décrypter. Selon Charbonnier-Voirin (2011), elle se présente comme « un construit multidimensionnel latent » dont le contenu représenté par les différents éléments que sont les leviers, les pratiques et les capacités agiles manque de consensus au sein d'une littérature « fragmentée [et] hétérogène ». Dans ces conditions, trouver la meilleure combinaison entre les différents leviers pour développer les pratiques qui aboutiront aux capacités agiles est un défi.

1.1.1. La structure et l'organisation : comment faire évoluer rapidement la structure et l'organisation d'une institution de type bureaucratique ?

Dans une institution forte de plusieurs milliers de personnes, extrêmement formalisée pour assurer un traitement cohérent, coordonné et équitable des actions, il n'est pas intuitif d'appréhender la façon d'implanter une souplesse organisationnelle indispensable pour affronter un contexte instable. Or, cette souplesse est un élément fondamental sans lequel l'organisation ne peut pas répondre aux soubresauts de l'environnement. Ce point est notamment évoqué dans la théorie de la contingence avec l'hypothèse 9 de Mintzberg (1982) qui milite pour une structure organique dès que l'environnement devient dynamique.

Nizard (2013) met en avant qu'un environnement turbulent est un facteur déclencheur de l'adaptation. La résilience en particulier, qui est une forme d'adaptation spécifique, souligne l'importance de pouvoir absorber un impact, se déformer et apprendre de la crise pour évoluer (Altintas & Royer, 2009 ; Anaut, 2002 ; Cuvelier, 2013 ; Leuridan & Demil, 2017). Il est sous-entendu que cette souplesse nécessaire pour absorber les chocs va de pair avec une certaine réactivité pour apprendre et se réformer rapidement avant un nouvel événement. Les décideurs se trouvent alors confrontés à la difficulté de tordre l'existant pour évoluer et à l'inertie d'une structure qui a précisément construit sa force sur la solidité de ses fondations et une architecture sans cesse renforcée tout au long de son histoire.

Car cette rigidité de l'organisation est un gage de robustesse. Elle lui permet de supporter plus ou moins longuement les agressions de l'extérieur. Une première question se pose alors de savoir comment préserver cette structure qui fait la force de ces organisations sans renoncer aux avantages d'une souplesse organisationnelle permettant de suivre les évolutions d'un contexte environnemental turbulent.

1.1.2. Les processus : comment assurer la fiabilité du fonctionnement de l'organisation au moyen de processus solides et agiles ?

Les processus sont à l'organisation ce que le système circulatoire est au corps humain : ils assurent la liaison entre les composantes du système, permettent d'en contrôler régulièrement le bon fonctionnement et assurent une régulation homogène des flux. Dans une organisation de type bureaucratique, les processus sont multiples et souvent complexes. Ils comprennent de nombreux points de contrôle, certains « contrôlant le contrôle », qui jalonnent à intervalles réguliers les flux alimentant ces processus afin d'en assurer la fiabilité et la qualité. Modifier un processus (de pilotage, opérationnel ou de support) engendre de nombreuses répercussions

sur le reste du système, notamment en termes de coordination. À titre d'exemple, un processus de formation interne qui nécessite simplement la mobilisation de l'acteur, de son manager, de la RH et du formateur devient tout de suite plus complexe s'il est externalisé : l'ajout d'une composante financière implique de revoir le déroulement du processus en induisant un niveau de décision et d'arbitrage (pour prioriser les bénéficiaires), le service comptable (pour la facturation), le service achats (pour faire jouer la concurrence), le service juridique (pour établir une convention).

Cette situation dissuade les acteurs de faire évoluer un système de processus (entendu comme l'ensemble des processus de pilotage, opérationnel et support, certains reliés entre eux, qui forme un tout et peuvent faire l'objet d'une cartographie) qui a nécessité de nombreuses vérifications pour s'assurer qu'il n'existe pas d'incohérence et d'incompatibilité entre les différents flux. L'homéostasie des organisations est particulièrement visible dans ce type de situation. Pour autant, sans possibilité de modification de ces flux, il n'existe pas de marges permettant à une organisation d'évoluer sous l'influence de son environnement. L'excès de processus mène en outre à un excès de centralisation du pouvoir qui semble être la seule façon d'avoir une vision d'ensemble du système. On observe alors un regroupement des trois facteurs qui s'opposent à la mise en œuvre de la résilience : l'absence ou l'opposition à l'innovation, le contrôle excessif ou répressif du système, et une centralisation trop importante qui ralentit la prise de décision (Dauphiné & Provitolo, 2007).

La seconde problématique qui émerge est de savoir comment disposer dans ce type d'organisation d'un système de processus robuste et éprouvé, contrôlé et dirigé tout en :

- permettant que ceux-ci évoluent (en diversifiant les ressources dont disposent l'organisation) ;
- offrant la possibilité de réagencements internes fiables et rapides afin d'assurer la prise de relais en cas de défaillance d'une composante du processus (*HRO*) ;
- consolidant de façon continue, par l'apprentissage, l'amélioration du système de processus (Dauphiné & Provitolo, 2007).

Le système des processus est un pont qui met en relation la structure de l'organisation objective et fixe, et la ressource humaine subjective et mouvante. Il oscille entre rigidité (garant de fiabilité et de qualité) et souplesse (atout de réactivité et d'adaptabilité) et mérite d'être étudié.

1.1.3. La technologie : à la recherche d'un équilibre sans cesse déstabilisé

Dans une organisation de haute fiabilité, la technologie occupe une place déterminante. Dans le type d'organisation que nous étudions, les outils se doivent d'être robustes et fiables, mais aussi accessibles et compréhensibles par la quasi-totalité du personnel. Dans la conception initiale des outils des services d'incendie et de secours, les ingénieurs et techniciens doivent intégrer que la technologie doit être invisible afin que chaque sapeur-pompier, quel que soit son niveau d'étude ou son expérience, puisse se l'approprier sans s'en apercevoir.

Les outils technologiques doivent également être compatibles entre eux : les différentes générations de postes radio doivent pouvoir communiquer, les systèmes d'information doivent trouver des points d'échanges de données, ou encore les bouteilles des appareils respiratoires isolants doivent pouvoir être utilisées avec différents types de masque. Même s'il requiert un haut degré de technologie, l'outillage doit être simple dans l'emploi afin qu'il soit utilisable avec un minimum de formation par un large public. Certains projets extrêmement novateurs (brumisation) paraissent d'une simplicité extrême alors que la complexité de leur mise au point est impressionnante.

Cette problématique de l'équilibre technologique est un des sujets de l'agilité organisationnelle. Pour des organisations de grande dimension, il faut pouvoir concilier simplicité et/ou haute technologie, et faire cohabiter de différentes générations d'outils techniques devant rester compatibles entre eux, évolution technologique et maîtrise des coûts au regard du volume de matériels en jeu. Cette troisième problématique est un défi permanent qui mobilise les énergies et se nourrit, entre autres, des retours d'expérience.

1.1.4. La ressource humaine, défi permanent du management au profit de l'objectif commun : entre liberté et encadrement des énergies et des initiatives

Combien d'entreprises affichent fièrement sur leurs murs « l'humain au cœur de l'entreprise » comme une formule incantatoire qui aurait le pouvoir de fédérer les collaborateurs autour des buts et de la stratégie de l'organisation ? Si la formule est belle et que chacun est intimement convaincu « qu'il n'est de richesse que d'hommes » (Jean Bodin)[23], la mise en pratique se révèle éminemment plus délicate dans un collectif de travail de grande dimension. Riche de cette diversité humaine, les organisations de taille importante peinent souvent à mettre

[23] Jean Bodin, philosophe, auteur de cette citation

en cohérence les actions de ce collectif de travail, à homogénéiser l'engagement des collaborateurs au profit de l'entreprise, à implanter une compréhension partagée des objectifs, à donner du sens au travail, à maîtriser les jeux de pouvoirs et les intérêts individuels ou corporatistes.

Plus l'organisation est importante, plus ce point devient central et prégnant comme le relève Mintzberg (1982) dans les défauts de la structure divisionnalisée avec l'apparition de comportements irresponsables et insensibles dus à une compétition exacerbée entre les différentes unités de l'organisation. La ressource humaine constitue donc une richesse qu'il faut contrôler tout en lui laissant une autonomie de travail et d'initiative : orienter sans canaliser à l'excès, encourager ou dissuader selon les cas, récompenser ou sanctionner. Ce mariage des contraires, particulièrement prononcés dans les grandes organisations, fait l'objet de la quatrième problématique qu'il nous faudra résoudre.

1.1.5. La vision : « Sauver ou Périr »

Cette devise de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris exprime le sens de la mission telle que l'entend l'institution. Il s'agit du don de soi pouvant aller jusqu'à l'acte ultime du sacrifice de sa vie pour épargner celle d'un autre. Le désintéressement est-il encore une vision largement partagée dans une société toujours plus individualiste ? Peut-on demander un tel désintéressement à des sapeurs-pompiers de Paris dont la majorité a moins de trente ans ? L'abnégation qu'implique cette vision est fondamentalement très différente de celles que peuvent avoir des organisations plus classiques commerciales, industrielles ou de services.

Cette cinquième problématique met ainsi en balance une vision du métier qui mobilise des valeurs de sacrifice et un sens du devoir particulièrement exigeants, au regard d'un personnel jeune et en pleine construction d'une vie de famille.

1.1.6. Les valeurs : l'art de convaincre qu'il existe un intérêt supérieur donnant du sens au travail

Les valeurs constituent un socle pour implanter une culture d'entreprise. En donnant du sens à l'action, en favorisant une ligne directrice, elles assurent la cohésion entre les collaborateurs et aident à la gestion des situations. Qu'elles soient exogènes (orientées vers l'extérieur, les clients, les partenaires, les fournisseurs) ou endogènes (comportements, ouverture d'esprit,

créativité, éthique), elles reflètent l'image de l'entreprise. Ou du moins, elles tentent de convaincre qu'elles guident les actions de l'organisation.

Certaines organisations sont souvent citées en référence pour l'efficacité du système de valeurs qu'elles ont réussi à développer, et pour la culture d'entreprise qui s'est construite sur ce terreau. Ces valeurs peuvent être initiées et portées par un membre de l'entreprise qui symbolise tout ce référentiel (Steve Job pour Apple, *think different*) ; ce peut être aussi le fruit d'une longue histoire commune, jalonnée de succès et d'échecs qui ont façonné les valeurs fondamentales et fait la force de l'organisation.

Tout d'abord, pour être efficace, ces valeurs doivent être stables dans le temps et ne pas changer avec les dirigeants qui se succèdent. Elles doivent être cohérentes entre l'intention et l'action : parler d'esprit d'équipe en personnalisant la réussite et la réalisation individuelles au détriment d'une reconnaissance du travail effectué en commun pour y parvenir manque de logique. Ces valeurs ne doivent pas être sans intérêt : par exemple, faut-il mettre en avant la performance qui cherche à être non-performant ? Le second volet consiste à faire adhérer les acteurs, mais aussi les fournisseurs et les clients à ces valeurs. Elles doivent donc être partagées. Si l'ensemble du personnel n'est pas convaincu du message porté par ces valeurs, on peut imaginer qu'elles seront considérées comme artificielles ou pire, hypocrites.

Dans des organisations de grande taille, où se côtoient une multitude de métiers, des générations aux aspirations et référentiels différents, la question de définir un système de valeurs partagées, cohérent et stable se pose inévitablement. Cette sixième problématique dont la réponse passe souvent par une socialisation initiale longue et continue dans le temps autour de rites sans cesse répétés suffit-elle à maintenir en place le système de valeurs ? Ce point est un levier agile que nous devons explorer avant de nous intéresser aux pratiques agiles. À la BSPP, ces valeurs sont exprimées dans l'éthique du pompier de Paris rédigé par le général Casso : ce texte court et appris par cœur dès l'incorporation est-il suffisant pour assurer le socle de valeurs qui porte l'institution ?

1.1.7. Mesure de la performance : un enjeu permanent à la BSPP

La performance n'est pas un sujet négociable dans des organisations comme un service d'incendie et de secours. Ne pas être performant, c'est mettre en danger la vie de la population. La performance est un souci permanent et un enjeu vital au sens propre.

Or, en contexte extrême selon la théorie de la contingence, le fonctionnement optimal de l'organisation bureaucratique est mis en défaut par la lourdeur de son formalisme, la longueur des processus de décision, les jeux de pouvoirs et ses pratiques de coordination. Comment demeurer performant dans ces conditions ? Comment mesurer cette performance : au nombre d'interventions réalisées ou aux délais de présentation sur intervention ou au nombre de personnes sauvées, … ? Faut-il introduire les coûts financiers dans cette appréciation : quelle est la valeur d'une vie humaine ?

Une organisation chargée d'un service public qui n'a, par nature, pas vocation à faire du profit (une des mesures aisées de la performance dans une entreprise) n'est pas pour autant complètement dispensée de rechercher la performance. Si pour certains secteurs, cette mesure peut être réalisée au moyen d'indicateurs communs au domaine privé et public (coûts financiers, absentéisme, enquêtes de satisfaction, etc.), pour d'autres organisations comme les services de secours, ces indicateurs ne sont pas suffisants. Ils pourraient même révéler une forme de cynisme et un manque d'empathie de la part d'un dépositaire de la puissance publique. Cette question de la performance se pose nécessairement aussi bien en interne car l'organisation et les acteurs ont un sens élevé de la mission, qu'en externe où la population et les pouvoirs publics sont légitimes à exiger un service de qualité qu'ils financent.

1.2. Problématique des pratiques agiles : maîtrise du changement, valorisation de la ressource humaine, création de valeur pour le « client »

Si l'ensemble des leviers agiles présentés en figure 28Figure 28 nécessite d'être activé pour mobiliser les pratiques agiles, certains d'entre eux auront sans doute un poids plus important dans le cadre du terrain étudié.

Correctement combinés entre eux, ces leviers doivent normalement constituer le fondement des pratiques de maîtrise du changement, de valorisation de la ressource humaine, et de création de valeur pour le « client » dont se nourrit l'organisation agile. Cette articulation intrigue car elle met en tension la tendance naturelle des organisations bureaucratiques à l'homéostasie. Promouvoir le changement, c'est reconnaître que l'organisation ne fonctionne pas de façon optimale dans sa configuration présente. Valoriser la ressource humaine, c'est aussi induire une part plus importante d'individualité et de méritocratie[24] dans un système qui repose sur des

[24] Méritocratie qui existe déjà mais dont la logique reste contrainte par des parcours professionnels normés et fortement corrélés à l'origine du recrutement.

parcours normés et déterministes. Créer de la valeur pour les « clients », c'est aller à l'encontre des buts prioritaires (buts de système) accordés généralement aux organisations bureaucratiques.

Hormis la nécessité de combiner correctement les bons leviers pour mettre en place des pratiques qui offriront les qualités d'agilité attendues, la notion n'offre aucune piste sur la nature des leviers à mobiliser (lesquels) ni sur la « densité » de chacun d'eux (en quelles « quantités et proportions » ?) ni sur le bon moment où ils doivent être introduits dans cette alchimie organisationnelle. La qualité des différents leviers n'est pas davantage abordée par la notion : sont-ils tous de même valeur ? D'une organisation à l'autre ou encore d'une époque à l'autre, gardent-ils la même pertinence ? Enfin, comment définir si la mise en place de pratiques « vertueuses » est bien réalisée (problème de la mesure l'agilité) et comment mesurer son efficacité ? Décréter que l'on a mis en place des pratiques agiles ne suffit pas à démontrer qu'elles sont en œuvre.

Cette problématique interroge par conséquent les fondements même de l'organisation et son fonctionnement dans des contextes bien particuliers.

1.3. Problématique des capacités agiles : l'impossible synthèse de variables incontrôlables ?

Les capacités agiles recherchées (mobiliser une réponse rapide, lire le « marché » par la veille et l'innovation, intégrer l'apprentissage organisationnel) sont l'aboutissement de la mobilisation et de l'articulation des leviers et pratiques agiles décrites précédemment. Mais entre l'intention et le résultat escompté, plusieurs difficultés apparaissent. D'une part, il n'existe pas de chemin tracé, un *one best way* qui permet d'orienter et de calibrer immédiatement les bons leviers, au bon niveau, au bon moment afin d'obtenir les effets attendus. L'organisation avance par conséquent dans « le brouillard de la guerre » (Clausewitz, 1886, éd. 2014) de l'environnement qui est le sien et, c'est la seconde difficulté, seul le temps lui permet de savoir si les choix effectués étaient les bons. Si l'aboutissement n'est pas celui espéré parce que les choix initiaux n'étaient pas corrects ou parce que l'environnement a évolué entre temps rendant obsolètes les étalonnages initiaux, il sera de nouveau nécessaire d'ajuster ces leviers avec le même degré d'incertitude quant à la réussite ou l'échec de ces nouvelles sélections.

Les nombreuses variables qui interviennent dans ce dernier volet de l'agilité organisationnelle rendent aléatoire l'atteinte des trois capacités agiles voulues par

l'organisation. Si par ailleurs, on intègre les caractères d'évolutivité, d'incertitude et de dangerosité d'un contexte extrême avec les caractéristiques de rigidité et d'inertie accordées aux organisations bureaucratiques, la problématique finale, addition et synthèse de l'ensemble des problématiques soulevées, devient particulièrement complexe à appréhender.

Section 2. L'utilité d'une lecture renouvelée du fonctionnement de l'organisation bureaucratique en contexte extrême

Face à une telle problématique, vouloir décliner les avantages espérés du concept d'agilité organisationnelle pour l'organisation bureaucratique – et en contexte extrême – semble relever de l'utopie. Pourtant, ces organisations qui font démentir les conclusions de la théorie de la contingence sur leur inadéquation à évoluer en environnement instable, prouvent qu'elles sont capables de mobiliser des capacités plus ou moins passées sous silence.

Redonner du crédit à ce type d'organisation souvent décrié permettrait d'en saisir davantage la richesse, et d'inspirer des organisations de taille plus modeste performantes et réactives face aux aléas sur le court terme … mais pas toujours endurantes sur le temps long.

2.1. L'organisation bureaucratique : rigide et lente ?

S'il est une image bien ancrée dans l'opinion populaire mais aussi dans les milieux professionnels, c'est bien celle de la bureaucratie dans tout ce qu'elle peut représenter de négatif. Le fonctionnaire ou l'agent public plus largement est l'archétype de ce bureaucrate tatillon, peu productif et figé dans un corpus de règles qui le rend peu enclin à évoluer. Cette image d'Épinal est bien évidemment réductrice et l'observation permet de contredire un certain nombre de griefs faits à l'encontre de cette forme d'organisation.

La souplesse et la flexibilité, alliées à des formes de coordination informelle et une structuration aisément modulable de l'organisation, sont supposées apporter la réactivité indispensable pour affronter un environnement instable. Si l'on ne peut contester ces points, il paraît critiquable de présenter les organisations qui ne disposent pas de ce type de profil comme inaptes à se mouvoir elles-aussi dans un contexte extrême. Il semble utile de revoir ce positionnement pour enrichir et élargir notre compréhension du fonctionnement de ces organisations.

Nous avons choisi d'organiser cette recherche selon deux axes : celui relatif à l'agilité organisationnelle incluant les concepts avec lesquels elle entretient des liens, et celui des situations extrêmes de gestion en essayant de comprendre comme réagissent les organisations et les hommes qui doivent y faire face. Cette orientation a pour objectif de déterminer si des dimensions particulières non prises en compte dans la théorie de la contingence sont susceptibles d'apporter un éclairage complémentaire à notre compréhension du fonctionnement des organisations.

Ceci nous a conduit à définir la problématique suivante : **comment ces dimensions particulières affectent-elles le fonctionnement de l'organisation bureaucratique publique et lui permettent de s'adapter à un environnement instable ? comment ces dimensions peuvent-elles alors être implantées dans les organisations « normales » pour les rendre plus agiles, résilientes et aptes à affronter un environnement hostile ?**

Cette problématique revêt l'intérêt de montrer comment une organisation de grande dimension, « âgée », (de surcroît) publique peut se révéler (presque) aussi réactive qu'une *start up* alors même qu'elle compte en son sein des dizaines de métiers différents, des niveaux de qualifications disparates, une hiérarchie verticale, une communication formelle, un corpus réglementaire et normatif volumineux, une obsession du contrôle et des milliers de salariés. Cette problématique peut permettre d'atténuer certaines approches qui orientent la performance de l'entreprise vue sous le seul angle du profit financier, et réhabiliter la relation au travail et aux autres comme le soulignaient inconsciemment les acteurs interviewés au cours de cette recherche. Une approche du comportement managérial, nommée SLAC (Abord de Chatillon & Richard, 2015), invite précisément à considérer la force de ce relationnel comme un critère de performance de l'organisation en apportant une qualité de vie dans le travail quotidien :

- « S » pour le sens qui se construit dans l'activité quotidienne par le contact avec ses collègues et les clients. Il résulte de la volonté des acteurs qui s'emparent de leur réalité de travail ;
- « L » pour le lien. De loin, la dimension la plus importante pour les salariés ;
- « A » pour l'activité qui doit apporter de la satisfaction pour participer à donner du sens ;
- « C » pour le confort. C'est la dimension la moins importante et celle que réclameront les salariés lorsqu'aucune des trois premières n'est satisfaite.

Loin d'être une machine sans âme et mécanique, un rouleau compresseur fonctionnant indépendamment des acteurs internes ou externes, l'organisation bureaucratique soumise au

catalyseur d'un environnement extrême montre qu'elle est capable de s'adapter et de réagir aux nombreux impacts qui l'atteignent. Sa longévité prouve s'il est besoin qu'elle dispose des ressorts indispensables pour franchir les crises environnementales et les évolutions de la société. Il n'est donc pas inutile de s'interroger sur les ressources qu'elle mobilise et essayer d'avoir une lecture renouvelée de son fonctionnement en faisant abstraction des clichés habituels sur sa rigidité et sa lenteur.

2.2. Le contexte extrême comme révélateur des limites de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence a indéniablement représenté une avancée majeure dans la compréhension du fonctionnement de l'organisation en montrant que celle-ci ne peut pas se contenter d'une analyse focalisée uniquement sur ce qui se passe en interne. Le rôle de l'environnement est fondamental et son influence sur l'organisation aide à comprendre pourquoi et comment cette dernière réagit d'une façon plutôt que d'une autre.

Pour autant, la théorie de la contingence a tendance à réduire l'acteur au rôle d'un composant mécanique un peu neutre, et à minimiser son influence dans les grandes manœuvres qui agitent l'organisation. La théorie de la contingence, et c'est particulièrement visible avec l'approche des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982), paraît s'accommoder d'une forme de déterminisme dans lequel l'environnement dicterait mécaniquement les réactions de l'organisation en fonction des *stimuli* qu'il lui applique. Les récentes recherches sur le comportement des organisations en situation extrême, développées tout au long du chapitre 2, montre les limites de ce raisonnement.

Nous avons conscience que la théorie de la contingence « chimiquement pure » a bénéficié depuis quelques années d'études apportant un éclairage plus nuancé sur certaines de ses positions et notre recherche s'inscrit dans cette continuité. Récemment, Nizet et Pichault (2011) ont enrichi la connaissance de la dimension « coordination » alors qu'elle était initialement présentée par Mintzberg (1982) comme évoluant de concert avec la croissance du niveau de complexité de l'organisation. Or, les standards gardent leur pertinence dans les situations extrêmes contrairement à ce qui était avancé jusqu'à présent.

La théorie de contingence ne permet pas d'analyser correctement un certain nombre de situations notamment la capacité de réaction de l'organisation lorsqu'elle est confrontée à un contexte extrême. Les dimensions individuelles prennent l'ascendant (sens, discipline, gestion

de l'anxiété, confiance, etc.) et viennent se combiner avec les ressources qui structurent l'organisation.

L'intérêt de cette lecture de l'organisation est donc double : d'une part, elle pourrait mettre en lumière les dimensions particulières de l'organisation bureaucratique qui contribuent à son agilité malgré une structure et un mode de fonctionnement peu propices a priori à affronter un environnement instable ; d'autre part, ces dimensions pourraient revêtir un intérêt pour des organisations moins fréquemment exposées à l'hostilité de l'environnement en leur permettant de se renforcer en prévision d'événements inattendus et indésirables.

2.3. Et si l'organisation bureaucratique était un « bon modèle » pour faire face à un environnement extrême ?

Nous invitons à considérer qu'il y aurait peut-être d'autres façons, *a minima* deux manières, de faire face à un environnement hostile. La première consiste à réagir vite et dans cette situation, l'entreprise de petite taille est favorisée car elle dispose des atouts de flexibilité et de réactivité immédiates que l'on prête à ce type d'organisation. Elle nécessite cependant une résolution rapide de la crise car les ressources dont dispose l'organisation sont limitées. La survenance de plusieurs crises dans un temps court peut fragiliser considérablement ce type d'organisations.

La seconde façon aborde la gestion de la situation extrême sur un temps plus long. C'est peut-être cela qui pourrait laisser penser que l'organisation bureaucratique manque de réactivité pour gérer une situation particulièrement incertaine, dangereuse et évolutive. Or, si l'organisation bureaucratique ne réagit pas dans l'immédiateté, c'est qu'elle possède les ressources pour amortir les chocs pendant un certain temps (*slack*). Cet intervalle est-il utilisé afin de concevoir une réponse certes moins visible mais consolidée et robuste ? Ce temps long offre-t-il l'opportunité d'analyser plus profondément la crise et permet-il de restructurer l'organisation de façon plus appropriée ?

Ces questions montrent qu'une même situation peut être comprise différemment selon les angles de vue qui seront retenus. Renouveler la lecture du fonctionnement des organisations bureaucratiques n'est donc pas inutile pour les raisons que nous développions auparavant. Si par ailleurs, cela offre l'opportunité de réhabiliter l'image ternie qu'elles véhiculent fréquemment, c'est un bonus qu'elles ne pourront qu'apprécier.

Section 3. L'agilité organisationnelle : utilisation d'un cadre théorique peu consolidé mais prometteur ?

Lors de cette recherche, plusieurs concepts susceptibles d'apporter un éclairage sur les points de faiblesse de la théorie de la contingence ont fait leur apparition. Certains de ces concepts s'attardent sur l'individu en tant qu'acteur capable d'emporter l'issue dans une situation difficile (la construction du sens, la discipline, la confiance, la régulation de l'anxiété) quand d'autres mettent en avant le niveau organisationnel (l'adaptation, la résilience, la structuration proposée par l'*Incident Command System*, les standards, les *HRO*, le *slack*) comme éléments prépondérants de gestion d'un environnement instable.

Bien que chacune de ces notions apporte une part de réponse à la problématique soulevée, il manque toujours un concept qui pourrait permettre de faire la synthèse de ces apports tout en offrant au praticien une forme d'opérationnalité utile qui n'est pas toujours présente dans les notions précitées. Le concept d'agilité organisationnelle nous a paru répondre assez correctement à ce besoin.

3.1. Le choix de l'agilité organisationnelle comme concept central de cette recherche

Le concept d'agilité organisationnelle présente plusieurs intérêts pour le cadre théorique de cette recherche. Il s'affranchit tout d'abord de la distinction souvent présente dans d'autres approches entre les niveaux individuel et organisationnel, et propose un mixage permanent de ces strates. Les leviers qu'il mobilise portent sur le comportement de l'acteur lequel n'a de sens que mis en contexte au sein d'une organisation, surtout lorsque cette dernière est confrontée à un environnement agité.

Les différents leviers, pratiques et capacités constitutifs de ce concept offrent une multitude de combinaisons possibles qui rendent sa liberté à l'organisation comme à l'acteur, évitant l'écueil du déterminisme de la théorie de la contingence. Selon l'objectif que se fixe l'organisation au regard de ses atouts et de ses faiblesses, elle pourra activer plus ou moins de leviers pour orienter son action et pourra également réorienter sa stratégie si la situation évolue. La combinaison de ces leviers permet de mettre en place des pratiques agiles qui « représentent le niveau le plus opérationnel de l'agilité organisationnelle et concourent au développement des capacités agiles » (Charbonnier-Voirin, 2011).

L'agilité organisationnelle est également un concept qui se veut pragmatique et « parle » aux praticiens. Il emploie des termes et utilise des références que connaît le monde de l'entreprise, et il reste suffisamment ouvert pour permettre à chacune de se l'approprier selon sa situation personnelle. L'agilité organisationnelle s'inscrit dans une approche systémique qui reconnaît que l'entreprise (structure et acteurs) forme un tout avec leur environnement : le concept ne se décline pas en une simple méthode ou recette qu'il s'agirait de suivre.

Enfin, c'est une notion qui ne nécessite pas d'inventer un outillage particulier pour pouvoir être mis en œuvre. Le diagnostic de la situation d'une organisation peut se faire avec les instruments habituels de l'audit. Les actions à entreprendre pourront s'appuyer sur les méthodes traditionnelles existantes : formation, parcours professionnels, reconnaissance pour les ressources humaines ; séminaires, communication pour la vision et les valeurs ; contrôle interne et pilotage pour la mesure de la performance ; etc.

3.2. Liens entre l'agilité organisationnelle et les autres théories ou concepts

Une organisation bureaucratique, par sa structure et son mode de fonctionnement, n'a pas intrinsèquement la souplesse d'une TPE ou d'une *start up*. Elle doit compenser ce manque d'élasticité par d'autres atouts qu'il reste à identifier. Pour déterminer les forces sur lesquels elle pourrait s'appuyer, il est nécessaire de repérer les capacités que l'on accorde habituellement aux organisations dites « réactives » et les concepts qui en rendent compte : « selon les auteurs, différents termes sont utilisés pour nommer ces capacités : réceptivité au changement, anticipation, adaptation ou reconfiguration, efficacité, flexibilité, rapidité de réponse, innovation, gestion du savoir, apprentissage. » (Charbonnier-Voirin, 2011). Partant de cette liste, nous l'avons ensuite complétée par d'autres concepts, notions, pratiques ou modèles qui paraissent répondre à la question de recherche d'agilité.

L'agilité organisationnelle mobilise finalement la plupart des concepts développés *supra* dans la revue de littérature soit sur le plan individuel, soit sur le plan du collectif de travail. Le tableau 12 (page suivante) résume les liens que nous pouvons établir entre les caractéristiques de l'agilité organisationnelle et les notions développées. Il illustre clairement la difficulté de concilier les dimensions organisationnelle et individuelle, certains leviers ou certaines pratiques pouvant indifféremment s'appliquer sur l'une ou l'autre de ces dimensions.

Caractéristiques de l'agilité organisationnelle		Concepts, notions, pratiques ou modèles associables												
		Adaptation	**Résilience**	**Réversibilité**	**Règles et normes**	**Compétence organisationnelle**	***Incident Command System***	***High Reliability Organizations***	***Slack***	**Pratiques de coordination**	***Sensemaking***	**Discipline**	**Confiance**	**Régulation de l' anxiété**
Leviers	Structure et organisation	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
	Processus	X		X	X	X	X	X		X				
	Technologie	X		X	X	X	X	X	X					
	Ressources humaines	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Vision										X	X	X	
	Valeurs										X	X	X	X
	Mesure de la performance					X	X	X	X					
Pratiques	Maîtrise du changement	X		X	X	X	X	X		X	X	X		
	Valorisation de la ressource humaine					X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Coopération					X	X	X	X	X			X	
	Création de valeur pour les clients					X		X						
Capacités	Mobiliser une réponse rapide		X	X		X	X	X	X	X		X	X	X
	Lecture et veille de l'environnement	X	X		X	X		X						
	Apprentissage organisationnel	X				X		X	X		X	X	X	X

TABLEAU 12 : LIENS ENTRE AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET CONCEPTS ASSOCIÉS À LA RÉACTIVITÉ

Les concepts et autres points figurant ci-dessus n'ont pas la prétention de se vouloir exhaustifs ni exclusifs de ce qui explique la réactivité et la souplesse d'une organisation. Nous aurions pu continuer cette liste avec d'autres notions telles que la flexibilité, l'intelligence collective, etc., la liste pouvant s'allonger démesurément dès lors que l'on ajoute les déclinaisons des concepts précités. Nous avons par conséquent considéré que certaines notions pouvaient tout à fait se retrouver incluses dans celles uniquement retenues par ces travaux. De même, nous aurions pu cocher l'ensemble des cases du Tableau 12 au regard de chacune des lignes car il est aisé de repérer ici ou là un indice laissant à deviner qu'il existe un lien avec chaque concept au sens large.

En cherchant une logique de distribution de ces concepts entre les différentes lignes représentant les caractéristiques de l'agilité organisationnelle, il n'est pas apparu évident de distinguer celles qui feraient appel à des compétences situées plutôt au niveau individuel de

celles qui relèveraient plutôt du niveau collectif. Ceci nous conforte dans l'intérêt d'une approche systémique pour l'étude de ce sujet. Nous avons bien conscience du risque de syncrétisme en mélangeant allégrement tous ces concepts, notions et autres références. L'intérêt est surtout de piocher dans chacune de ces approches la ou les capacités dont peuvent se servir les organisations bureaucratiques dans leur recherche de réponse à l'agression d'un environnement hostile. Si intellectuellement certaines notions ne sont pas compatibles entre elles voire avec l'agilité organisationnelle elle-même, il n'est pas interdit de penser qu'elles peuvent conjoncturellement être un atout majeur dans la gestion d'une situation extrême.

3.3. Un concept jeune qui reste fragile

« L'engouement managérial dont bénéficie l'agilité organisationnelle s'accompagne néanmoins d'une littérature relativement restreinte et fragmentée. » (Charbonnier-Voirin, 2011). C'est le point de faiblesse du concept. En effet, certaines organisations espèrent trouver des « recettes » dans le concept alors qu'il doit être compris comme un cadre méthodologique servant à identifier ce qui fonctionne dans l'entreprise pour agir sur ces forces et pallier ces lacunes. Cette incompréhension de l'utilisation du concept est la source principale des critiques qui lui sont faites : « si la confrontation et l'intégration des différents apports de la littérature permettent d'identifier et de structurer certaines pratiques agiles, le caractère fragmenté et l'hétérogénéité des recherches menées révèlent un manque de consensus quant aux pratiques à développer. De plus, celles-ci présentent fréquemment un caractère normatif et prescripteur en énonçant un ensemble de 'bonnes pratiques' parfois générales. Il est ainsi difficile, compte tenu de l'état d'avancement des recherches, d'opérationnaliser les pratiques de l'entreprise agile et de disposer d'un instrument de mesure adéquat de l'agilité organisationnelle » (Charbonnier-Voirin, 2011).

L'agilité organisationnelle est un concept encore jeune puisque les premiers travaux datent des années 90. Il souffre probablement d'un niveau de théorisation insuffisant dans la mesure où ce qui a guidé la plupart des travaux est avant tout un souci d'opérationnalisation rapide des idées, par secteurs ou par domaines, afin de fournir une solution aux difficultés des entreprises confrontées à un environnement turbulent (Charbonnier-Voirin, 2011). Cette approche orientée de la recherche ne permet pas d'explorer les racines de ce concept permettant d'enrichir le savoir, pas plus qu'elle n'offre par ailleurs de réponses opérationnelles satisfaisantes pour les praticiens.

La mesure de son efficacité n'est par conséquent pas plus évidente à mettre en place. Quels indicateurs retenir ? Quels niveaux de pertinence offrent-ils ? Quels périmètres couvrent-ils ? Quels instruments de mesure utiliser ? Cette complexité d'évaluation de la performance de l'agilité organisationnelle est liée à l'approche systémique retenue pour l'analyse. Isoler une variable et la faire bouger pour mesurer son impact sur l'organisation n'a pas de sens car chaque dimension est reliée aux autres (*7s Model* de Kinsey). Concevoir un dispositif de mesures sur un plan macroscopique ou collectif n'a guère plus de succès lorsque l'on sait qu'en situation extrême, la solution peut provenir d'un individu (cas de l'incendie de *Mann Gulch*). Enfin, même en l'absence d'un modèle organisationnel conçu selon les principes de l'agilité, nombre d'entreprise 'classiques' surmontent avec succès plusieurs situations extrêmes : de fait, le concept peut-il se targuer de posséder l'exclusivité d'être le seul outil performant dans la gestion des situations extrêmes ?

L'agilité organisationnelle demeure un concept dont l'ancrage reste à assurer mais malgré ces lacunes, il offre un champ d'investigation qui reste ouvert et propice à l'exploration.

3.4. L'agilité : un outil au service de l'organisation, pas une finalité en soi

L'agilité organisationnelle ne doit pas être considérée comme une méthode ni même un modèle. Elle n'est d'ailleurs pas immédiatement applicable en tant que telle. Il suffit de voir les nombreux développements dont elle a fait l'objet chez les praticiens pour s'en convaincre. Elle doit plutôt être appréhendée comme un cadre méthodologique qui doit servir à guider une organisation dans l'identification de sa structuration, de son fonctionnement, de ses atouts et de ses faiblesses ; puis dans l'optimisation des éléments qui font sa force tout en agissant sur ce qui constitue ses failles.

Elle n'est pas non plus une fin en soi. L'agilité organisationnelle répond à un objectif qui est la survie de l'entreprise dans un environnement de plus en plus compliqué et agressif. Les praticiens doivent ainsi se souvenir de cette finalité dès lors qu'ils s'attachent à faire évoluer leur organisation vers davantage d'agilité.

Le concept agit comme un jeu de filtres que l'on poserait sur une image très colorée et fourmillante de détails. Il permet de faire ressortir les détails noyés dans la masse ou invisibles à l'œil nu. Il constitue par ailleurs un lien permettant de rapprocher certains concepts entre eux.

Ici ce serait le niveau organisationnel (adaptation, résilience, organisation, *ICS*) avec le niveau individuel (créer du sens, préparation et formation individuelle, discipline, confiance).

Toute la difficulté de ce cadre méthodologique réside dans son apparente simplicité. Quel que soit le domaine dans lequel on évolue et sans connaissances approfondies du fonctionnement des organisations, chacun comprend immédiatement à quoi correspondent les leviers, pratiques et capacités agiles de ce concept. Et c'est probablement cette proximité au terrain et le niveau de vulgarisation utilisés qui conduisent à son appropriation rapide et largement partagée. La conception et la mise en œuvre deviennent rapidement plus complexes à appréhender dans la mesure où l'on commence à toucher aux différentes variables interdépendantes du système. Décide-t-on de faire l'effort sur la technologie (robotisation ou automatisation) que les ressources humaines et sans doute les valeurs associées vont s'en ressentir. Choisit-on de favoriser l'humain que l'on peut rapidement perdre le contrôle des processus par l'indiscipline naturelle de l'Homme.

Le concept souffre par conséquent d'une autre difficulté : celui de mesurer objectivement le niveau de performance de l'agilité globale censé être acquis. Par sa nature multidimensionnelle, par la complexité qu'il induit dans sa mise en œuvre, et par le mélange de notions pratiques (processus, structure, etc.) avec d'autres plus métaphysiques (vision, valeurs), il demeure difficile d'évaluer son efficacité réelle. Charbonnier-Voirin (2011) propose une échelle de mesure basée sur une analyse quantitative de données qualitatives. Cette échelle s'appuie « sur des thèmes […] d'un niveau d'abstraction suffisant pour que l'outil puisse être généralisé à des organisations de taille ou de secteur d'activité divers » (*ibid.*). Le risque de biais nous paraît relativement élevé d'une part car cette mesure s'appuie sur des thématiques qui peuvent être sujet à interprétation, d'autre part car la généralisation semble intellectuellement bien difficile à concevoir au regard de la diversité des organisations et des secteurs d'activités existants.

Malgré ces réserves, l'agilité organisationnelle conserve tout son intérêt en tant que cadre méthodologique qui peut guider la pensée des chercheurs comme des praticiens. Il offre un champ d'investigation encore riche pour ces deux communautés et dissimule possiblement des dimensions utiles pour comprendre comment il est possible d'améliorer le fonctionnement des organisations en contexte extrême.

3.5. Le groupe de projet : un outil à explorer pour consolider le concept d'agilité ?

Le management de projet est une activité située dont la caractéristique consiste à favoriser l'intégration et la convergence de différents sous-systèmes de l'organisation, en construisant des relations entre les acteurs et les métiers, afin de permettre à l'organisation d'intégrer cette activité à un mode de fonctionnement « routinisé » (Garel, Giard, & Midler, 2006). Selon les auteurs, le projet est « une forme d'organisation productive très ancienne » et de citer comme exemple la construction des pyramides où « il fallait exécuter un ouvrage de spécifications techniques précises, en un laps de temps court, avec des ressources matérielles et humaines limitées. ».

Le projet mobilise des éléments qui ne sont pas sans rappeler les dimensions présentées dans le cadre de l'agilité. Garel, Giard et Midler (2006) en donnent une description soulignant qu'on y retrouve l'ensemble des leviers de l'agilité :

- ceux dits « reconfigurables » :
    - structure et organisation : « les projets de production unitaires […] comporte une dimension organisationnelle et instrumentale » (Garel, Giard, & Midler, 2006) ;
    - processus : « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » (*ibid.*) ;
    - technologie : la plupart des projets, qu'ils soient de grande taille (aéronautique, espace, militaire, ouvrages d'art) ou de dimension plus modeste (construction de maisons individuelles) mobilise des technologies intervenants à différents stades du processus (*ibid.*) ;
    - ressources humaines : « la performance des projets passe par une implication très exigeante des acteurs, généralement très qualifiés, quelles que soient la forme d'organisation et les procédures de gestion en place. » (i*bid.*) ;
- ceux dits « stables et partagés » :
    - vision : « il s'agit d'abord […] de constituer un groupe cohérent porteur d'une même vision du projet, capable de résister aux puissantes forces centrifuges que subit un projet dans les moments difficiles. » (*ibid.*) ;
    - valeurs : la vision s'appuie sur un corpus de valeurs tels que des « relations de confiance mutuelle des acteurs-projets, de transparence et de droit à l'erreur » (*ibid.*) ;

- mesure de performance : « les acteurs - projets quant à eux sont responsables de la performance globale, résultat du compromis de toutes les interventions des métiers. » (*ibid.*).

Si le projet est un instrument intéressant dans la recherche de l'agilité, il souffre cependant de deux points de faiblesse par rapport au terrain que nous étudions et ne répond qu'imparfaitement au besoin de ces organisations. La BSPP et l'armée de Terre, comme nombre d'organisations, utilisent le projet pour conduire à terme des programmes de production unitaire, de conception de produits nouveaux ou dans la gestion d'opérations exceptionnelles, complexes et d'envergure (Garel, Giard, & Midler, 2006). Si ce mode d'organisation permet d'apporter une réponse à un besoin spécifique, il s'inscrit également dans une temporalité limitée mobilisant des acteurs et des ressources extraits du fonctionnement normal de l'institution. Or, la seconde (si ce n'est la principale) forme d'agilité recherchée par la BSPP et l'armée de Terre est avant tout celle d'une capacité permanente à assurer ses missions, en utilisant les ressources habituelles dont elles disposent, avec des acteurs non dédiés à une activité spécifique.

Il s'agit là d'une première distinction qui en amène une autre : pour pouvoir assurer cette agilité « permanente », il faut trouver un équilibre qui permette de préserver les acteurs et de reconstituer en continu les ressources de l'organisation. Or, le groupe de projet peut parfois se révéler excessivement consommateur de l'un et de l'autre. Le côté obscur de cette forme d'organisation est souligné par Asquin, Garel, Picq et Mellot (2010) qui relèvent en particulier que les projets ne sont pas exempts d'effets dévastateurs (en termes de qualité de vie au travail) sur les acteurs : « *As a concentrated work, a project exacerbates problems that exist under normal conditions* ». Parmi les aspects négatifs détectés par les auteurs lors d'entretiens avec des membres de groupes de projet figurent :

- un risque d'engagement excessif dans l'activité peut provoquer stress et surmenage ;
- une déstabilisation dans l'identité de travail (ou de référence au groupe auquel appartient le salarié) qui peut s'opérer car le projet implique une transversalité étendue au sein de l'organisation ;
- une non-reconnaissance des compétences acquises lors du projet lors du retour du salarié à son poste habituel, ce qui peut entraîner un retard dans sa carrière ou un parcours professionnel chaotique.

Le projet est un outil participant à l'agilité que recherche une organisation comme la BSPP mais il ne répond que partiellement à ce besoin de souplesse et de réactivité permanente. La problématique demeure et il conviendra d'identifier comment répondre à cet objectif d'un besoin d'agilité qui soit permanent sans être trop déstabilisant pour les ressources humaines, matérielles ou financières.

Section 4. Dogmes et débats autour du positionnement épistémologique et paradigmatique

Exercice incontournable du travail de thèse, l'épistémologie est un passage obligé pour les étudiants en doctorat. Cazal (2015) souligne d'ailleurs « qu'il est fréquemment attendu des doctorants qu'ils se positionnent sur ce plan, le plus souvent dans le cadre d'un chapitre traitant de la méthodologie de leur travail de recherche [et] comme le souligne avec vigueur Dumez, nombre de thésards sont sommés, dans des séminaires doctoraux ou lors de leur soutenance, de choisir une position épistémologique ».

Cette institutionnalisation de l'épistémologie et sa déclinaison en paradigmes peuvent dérouter les doctorants. Dumez (2010) précise d'ailleurs que « dans les sciences de gestion, on considère souvent que deux ou trois paradigmes épistémologiques s'opposent, entre lesquels il faut choisir : le positivisme d'une part, le constructivisme et l'interprétativisme de l'autre, l'interprétativisme étant souvent présenté comme une variante du constructivisme ». Sous couvert de l'intention louable d'offrir un cadre à la recherche, un glissement vers une approche dogmatique de la conduite de la recherche peut s'opérer (Cazal, 2015).

Nous nous livrerons toutefois à cet exercice de positionnement épistémologique et de choix d'un paradigme en nous appuyant sur les ouvrages d'Avenier et Gavard-Perret (2012) et d'Adler et Adler (1987) avant de souligner les limites et les difficultés soulevées par ces interrogations épistémologiques, notamment dans les travaux de Cazal (2000a, 2000b).

4.1. Choisir un fondement épistémologique

Piaget (1967, cité dans Avenier & Gavard-Perret, 2012) définit « l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables ». Il s'agit donc de déterminer ce qu'est « la connaissance », comment on « l'élabore » et enfin comment on en détermine « la validité ». Pour cela, le chercheur s'appuie sur un courant épistémologique qui lui permet à la fois

d'apporter une réponse aux trois éléments évoqués, mais qui est également en accord avec sa propre philosophie du travail de recherche.

La littérature sur les paradigmes épistémologiques contemporains s'articule autour de trois principaux courants – le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme – qui ont fait l'objet des déclinaisons que nous présentons dans le tableau 13 ci-dessous (adapté d'Avenier & Gavard-Perret, 2012).

	POSITIVISME		**P.E. interprétativiste**	**CONSTRUCTIVISME**	
	P.E.réaliste scientifique	**P.E. réaliste critique**		**P.E. constructiviste pragmatique**	**P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln**
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel).	Le réel existe en trois strates (profond, actualisé, empirique).	La réalité objective réside dans la signification consensuelle perçue par les acteurs d'une situation.	Aucune hypothèse fondatrice.	Le réel est relatif. Il est un construit social.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel n'est pas forcément connaissable.	Est connaissable le réel empirique, perception du réel actualisé créé par des mécanismes générateurs à l'action dans le réel profond (non observable).	Est connaissable l'expérience vécue. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Est connaissable l'expérience humaine active. L'intention de connaître influence ce que l'on étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables.	Mettre à jours les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation.	Comprendre le processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.

	POSITIVISME			CONSTRUCTIVISME	
	P.E.réaliste scientifique	**P.E. réaliste critique**	**P.E. interprétativiste**	**P.E. constructiviste pragmatique**	**P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln**
Modes de justification spécifiques	Neutralité, objectivité, justification de la validité externe et interne.	Pouvoir explicatif des MG identifié. Justification de la validité des MG *via* des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques *via* des mises à l'épreuve dans l'action.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

TABLEAU 13 : PRINCIPAUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES CONTEMPORAINS (AVENIER & GAVARD-PERRET, 2012, P. 25)

Nous reconnaissons dans ces paradigmes deux grands courants conceptuels de la recherche qui ont pour fondement une appréhension différente de la réalité. D'une part, le positivisme met l'accent sur une réalité extérieure, indépendante et déterministe du monde. De l'autre, l'interprétativisme et le constructivisme défendent l'idée d'une réalité dépendante du sujet observateur. Ces approches conduisent à concevoir très différemment la production de connaissances : pour le courant positiviste, les connaissances se veulent objectives car la réalité est externe, et il s'agit alors de lire les lois qui la gouvernent ; pour les courants interprétativiste et constructiviste, les connaissances dépendent du sujet qui les « produit ». Pour ces deux derniers courants, l'opposition réside dans la façon dont ces connaissances sont produites : pour les interprétativistes, elles résultent de la compréhension de la représentation de la réalité par les acteurs ; pour les constructivistes, les connaissances (actionnables) sont une construction de la réalité opérée par les acteurs. Pour autant, cette dichotomie sur la nature de la réalité doit être nuancée dans l'appréhension qu'en font les sciences de gestion modernes : Rappin (2011) explique que poussées par « la dérive méthodologique qui habite les sciences de gestion, […] les questions de la nature de la réalité et de l'indépendance entre sujet et objet relèvent au mieux de la secondarité sinon de l'illusion voire du leurre, et n'ont d'autre fonction opérationnelle que d'être des critères de choix entre des dispositifs concurrents d'arraisonnement des organisations. » (p. 482). D'où, y compris pour le positivisme, « le passage d'un régime

ontologique de l'extériorité à la métaphysique de l'intériorité : le fondement du monde n'est plus à rechercher dans un tiers, une transcendance, mais dans le Sujet lui-même (*cogito sum*) [et] alors que le scientifique antique s'efforçait d'épouser l'ordre naturel, le scientifique moderne ancre la vérité dans le regard d'un sujet sur un objet. » (p. 479).

Cette différence d'appréciation conduit à raisonner de façon inverse en présentant les arguments qui seraient en mesure de nous faire écarter un ou plusieurs de ces paradigmes épistémologiques. Prenons le positivisme : parmi les hypothèses fondatrices, l'une d'elles « dite d'épistémologie objectiviste dualiste [postule que le chercheur] doit se placer en **position d'extériorité** par rapport au phénomène étudié, [travailler] dans des conditions contrôlées (en particulier par observation et expérimentation), [faire en sorte] que le chercheur n'influence pas l'objet étudié. » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cette hypothèse ne nous semble pas tenable dès lors que le chercheur fait partie de l'organisation qu'il étudie. Son extériorité est impossible par nature. Dès lors, nous mettrons de côté ce courant épistémologique qui ne nous permet pas de justifier une production des connaissances en toute neutralité, objectivité ou par des mises à l'épreuve successives dans des conditions contrôlées. L'hypothèse que nous avons présentée relève du positivisme logique que certains chercheurs (Popper, Kuhn, Feyerabend...) ont tenté d'atténuer. Sur la base de leurs réflexions se sont développées des approches alternatives, dites de post-positivisme (Tableau 13), qui introduisent davantage de souplesse dans la nature de la réalité, dans la production des connaissances et dans le choix des méthodes. Pour autant, que ce soit pour le réalisme scientifique ou pour le réalisme critique, certains principes interrogent quant à la proximité de leurs frontières avec les courants interprétativiste et constructiviste. Le réalisme scientifique propose ainsi le principe de « l'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir. » (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Dans ce courant post-positiviste, cette référence à la « perception » et à la « représentation » pour connaître la nature de la réalité fait penser à l'interprétativisme. Le réalisme critique brouille encore plus les frontières avec une « conception de la connaissance qui n'est pas définitivement établie […] certains auteurs privilégiant une conception représentationnelle de la connaissance. » (Avenier & Gavard-Perret, 2012), ce qui rappelle là aussi l'approche interprétativiste. Tiraillé ainsi entre le paradigme positiviste logique dont une des hypothèses nous paraît incompatible avec notre positionnement de chercheur, et des paradigmes réalistes qui naviguent en bordure des eaux territoriales de l'interprétativisme, nous préférons écarter cette approche pour notre étude.

Considérons à présent l'approche constructiviste. La première hypothèse fondatrice de ce paradigme « postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine des relations de résistance perçue **aux actions menées. »** (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Elle précise que les connaissances produites résultent d'une intelligibilité partagée, entre le chercheur et les acteurs, des flux d'expériences humaines « pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié. » (p. 36). Plus simplement, Le Moigne (1990/1995, cité par Rappin, 2011) rappelle que « le constructivisme pose une réalité construite par les individus qui poursuivent une finalité dans l'action. », (p. 477). Cette référence à l'action intentionnelle du chercheur et des acteurs, dans une co-construction de sens, ne peut s'appliquer à notre étude car le phénomène étudié dépasse largement le champ d'influence des parties prenantes. De ce fait, nous ne retiendrons pas non plus l'approche constructiviste dans cette étude.

Pour conduire cette recherche, **nous avons retenu l'approche interprétativiste**. Ce parti pris reflète un principe de « réalité » dicté par notre terrain plus qu'une véritable liberté de choix de notre part. Reprenons ce que Piaget nous dit sur la façon de déterminer ce qu'est la « connaissance », sur la façon de « l'élaborer » et enfin d'en éprouver la « validité », et essayons d'imaginer quelles réponses nous pourrions apporter pour chacun de ces points dans le cadre d'un rapprochement entre notre terrain et une posture épistémologique interprétativiste.

Qu'est-ce que la « connaissance » dans l'approche interprétativiste ? Pour Avenier et Gavard-Perret (2012), « la construction de la connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation. » (p. 38) ; pour Rappin (2011), c'est la « compréhension des représentations, des jugements, des motivations et des raisons d'agir d'autrui » (p. 485) ; Masengesho, Bonami et De Ketele (2009) décrivent la connaissance comme étant la « représentation faite d'interprétations et de constructions, modèle de compréhension ouvrant des possibilités d'action et de transformation. » (p. 56). Ces quelques citations convergent sur la définition de la « connaissance » pour les interprétativistes mais méritent d'être complétées et précisées en rappelant que la « représentation » résulte de l'interaction entre un réel existant (non accessible à l'homme) et « le sujet connaissant ». Cette représentation est donc « la réalité objective d'une situation » dès lors qu'elle fait l'objet d'un consensus parmi les sujets qui la vivent (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Dans le cadre de notre étude, la connaissance sera la représentation commune partagée des acteurs de l'intelligibilité du mode de fonctionnement qu'ils ont de leur organisation. De cette signification consensuelle, il nous reviendra d'extraire et d'analyser les dimensions telles que les acteurs les perçoivent puis de les comparer avec ce que nous en dit la

littérature. De là, nous essayerons alors de faire émerger les dimensions particulières qui ne sont pas mises en avant dans l'approche contingente.

Comment « élabore-t-on » la connaissance chez les interprétativistes ? Les méthodes privilégiées sont principalement de nature herméneutique et ethnographique. Pour Avenier et Gavard-Perret (2012), « les connaissances générées sont essentiellement de type descriptif. Elles sont en général présentées dans des narrations détaillées offrant des 'decriptions épaisses' (*thick descriptions*, selon la formule de Geertz, 1973). Le but de ces descriptions épaisses est double : donner la possibilité au lecteur de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé ; communiquer au lecteur le plus d'informations possibles pour lui faciliter une éventuelle mobilisation de ces connaissances dans un autre contexte. » (p. 38). Ces connaissances ne donnent pas lieu à une généralisation statistique, et elles sont obtenues « de manière itérative par induction et/ou abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une construction de sens nouvelle émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques préalables. » (p. 39).

Si l'induction consiste à généraliser à partir de quelques cas, l'abduction « porte sur ce qui peut être. » (Dumez, 2013). Attardons-nous sur ce second point : « l'abduction démarre avec un fait surprenant. » (p.190). Si la déduction permet, à travers d'hypothèses, de prédire des effets « logiques » (si A1, A2 et A3 sont vrais, et si B est vrai et provoque A1 vrai, A2 vrai et A3 vrai, alors B est vrai), l'abduction (ou rétroduction) permet de revenir interroger les hypothèses lorsqu'un fait présente une anomalie par rapport aux prédictions des hypothèses. L'abduction consiste alors à « formuler une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas. » (p.191). Catellin (2004) explique que « nous pratiquons l'abduction dans la vie courante, lorsque nous recherchons les explications d'un phénomène ou d'un fait surprenant [comme pour un diagnostic médical]. […] L'abduction se laisse donc reconstruire a posteriori comme un raisonnement déductif faillible. Mais, à la différence de la déduction, l'abduction est par nature incertaine. On ne peut pas affirmer avec certitude qu'une explication constitue la cause réelle d'une observation, l'incertitude pouvant porter sur la plausibilité de l'explication, ou bien concerner la validité de la connaissance permettant l'explication […] l'abduction est incertaine et n'a pas le pouvoir prédictif de la déduction. » (p. 180). L'élaboration de la connaissance pour les interprétativistes part donc toujours du terrain et du matériel empirique fournis par les observations, les entretiens, les documents. Ceux-ci permettent soit de faire émerger des connaissances générales à partir de

cas formant des faisceaux concordants (induction), soit de revisiter une théorie à partir d'une anomalie se trouvant là où on ne l'attend pas (abduction).

Le dernier point défini par Piaget concerne la « validation » des connaissances produites. Comment éprouve-t-on leur « validité » ? Trois principes directeurs permettent de répondre à cette question (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le premier est relatif à la « fiabilité » du processus de recherche, le « lecteur [devant disposer des] moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche […] jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement ». Il faut donc mettre à disposition du lecteur l'ensemble des données et des méthodes utilisées en cours de recherche. Le deuxième principe doit permettre de démontrer la validité interne de la recherche qui repose :

- sur la « cohérence interne » de la recherche (son design) comprenant le cadre épistémologique, le but de la recherche, la question étudiée, les théories mobilisées, la méthode et le terrain (pp. 40-41) ;
- sur la « validité du construit » (interprétation de l'expérience vécue investiguée) qui est présenté aux acteurs afin de vérifier qu'il correspond bien à ce qu'ils font (pas à ce qu'ils disent qu'ils font) (p. 43) ;
- sur la « rigueur du processus » de recherche qui exige d'expliciter dans le détail le processus utilisé (p. 45).

Le troisième principe a trait à la « validité externe de connaissances » qui consiste mettre à l'épreuve les connaissances produites au-delà des cas qui ont permis de les produire, afin de vérifier si elles procurent des repères fonctionnels utiles à d'autres terrains moyennant un travail d'adaptation au nouveau contexte (p. 47).

4.2. Positionnement du chercheur

Selon la typologie établie par Adler et Adler (1987) sur la position du chercheur, nous appartenons de fait, et sans autre possibilité car nous sommes membre des organisations faisant l'objet de cette étude, à la catégorie des « *complete-member-researchers* (*CMRs* »). Cette posture ethnographique est ainsi décrite :

> *"The complete-member-researchers (CMRs) immerse themselves fully in the group as 'natives'. They and their subjects relate to each*

> *other as status equal, dedicated to sharing in a common set of experiences, feeling and goals. As a result, CMRs come closest of all researchers to approximating the emotional stance of the people they study".* (p. 67)

Et cette appartenance est précisée dans la remarque suivante :

> *"The complete membership role can be divided into two distinct subtypes : the 'opportunistic' researcher and the 'convert'. In the former, researchers study settings in which they are already members."* (p. 68)

S'il ne nous semble pas utile de nous attarder sur le processus qui permet à un chercheur de devenir un *CMRs* car notre position ne nous offre guère d'autres possibilités, il semble opportun de souligner les avantages de cette posture mais aussi les inconvénients, les risques et les difficultés qu'elle présente. L'intérêt principal de ce positionnement réside dans le fait de « vivre » son et dans son terrain de recherche. L'accès aux informations est facilité par l'appartenance du chercheur en tant que membre de la communauté qu'il étudie. Néanmoins, Adler et Adler (1987) soulignent que pour un *opportunistic CMRs,* le premier écueil réside dans la difficulté à trouver sa place de chercheur dans une organisation dont il fait partie en tant qu'acteur. Relatant l'expérience de Susan Krieger qui mena une étude « opportuniste » sur la communauté lesbienne dont elle faisait partie (p. 68), voici ce qu'observent Adler et Adler (1987) :

> *"[…] she decided to undertake a formal study. She turned to her acquaintances, friends, and lovers from this social group and conducted a series of 78 depth interviews with them. This put her in an awkward position at times, especially when she was dealing with rivals or ex-lovers and attempting to approach them from an uninvolved, value-neutral stance. For her, immersion in the research role was an omnipresent struggle, and one that plagued her well beyond the data-collection phase of the research."* (p. 73)

Le conflit de position bien illustré dans ce cas précis n'est pas forcément à généraliser pour tout chercheur engagé dans cette démarche mais il reste prédominant, la schizophrénie induite par cette posture « en et hors » n'étant jamais lointaine. Comment rester objectif et neutre dans

ce qui demande une prise de recul par rapport à la communauté à laquelle on appartient, sans se détacher d'elle en tant que membre à part entière, position qui nécessite un engagement profond ? Il n'existe pas réellement de méthode efficace à opposer à ce problème, chaque chercheur devant composer avec sa propre personnalité et celles des membres de sa communauté. Les dilemmes intellectuels restent permanents tout au long de la recherche. L'appartenance au groupe gêne la prise de conscience objective nécessaire à la recherche, et inversement la distanciation évince le chercheur des membres de sa communauté qui peuvent alors masquer des éléments auparavant accessibles à sa connaissance. Adler et Adler (1987) développent ces fluctuations qui illustrent les difficultés rencontrées par les chercheurs adoptant cette posture de recherche (pp. 74-78) ; ils en font ressortir que le mouvement naturel général d'un « *opportunistic CMR* » est celui d'un élargissement de son propre point de vue – au-delà de la perspective étroite que lui offre son statut de membre – afin d'englober plus largement la perspective collective partagée de sa communauté (p. 78). À la fin de son travail de recherche, le *CMR* peut entreprendre de se désengager du groupe qu'il a étudié. Les raisons peuvent être multiples mais les auteurs en soulignent trois principales. La première est relative à des contraintes matérielles (déménagement, argent…) qui ne dépendent pas de la volonté du chercheur ; la seconde peut venir de la disparition du champ de recherche lui-même qui avait servi de sujet à l'étude (dissolution d'un groupe, fin d'un mouvement social…) ; la troisième enfin est intrinsèque au chercheur qui prend conscience d'avoir atteint ses limites personnelles (engagement trop intense ayant un impact sur la santé, impossibilité de supporter plus longtemps le conflit induit par les deux réalités que représentent le statut de membre et celui de chercheur…) (pp. 79-80).

En résumé, notre positionnement de chercheur peut et doit être identifié comme un *CMR* dans la mesure où nous faisons partie intégrante de l'organisation objet du terrain de recherche. Si nous reconnaissons que le principal avantage réside dans un accès facile et de l'intérieur aux informations dont nous avons besoin, nous devons bien admettre avoir dû faire face aux principaux points durs soulignés par Adler et Adler (1987) dans cette posture et notamment la difficulté à se distancier de la position de membre pour adopter celle du chercheur, et notre positionnement hiérarchique qui introduit une méfiance naturelle et des réponses contrôlées de la part de certains interlocuteurs.

4.3. Se démarquer du *mainstream* épistémologique : questions sur la réflexivité, les paradigmes et le positionnement du chercheur

La réflexivité représente un exercice peu aisé pour le chercheur car il s'agit de prendre de la distance avec ses propres travaux et/ou les notions mobilisées afin d'en examiner la pertinence et la cohérence. Qui plus est, la notion de réflexivité souffre de l'absence d'un consensus autour d'une définition commune, ce qui ne facilite pas la démarche du chercheur. Nous examinerons ici quelques-unes des définitions accordées à la réflexivité puis les dimensions sur lesquelles elle devrait s'exercer.

Dans sa forme la plus simple, la réflexivité introspective est un exercice qui conduit « le chercheur à s'interroger sur sa propre démarche, à élucider ses présupposés, à les soumettre à une analyse critique analogue à celle qu'il pratique sur d'autres travaux » (Cazal, 2000b). Qualifié de « bénigne » par Latour et Woolgar (cités par Cazal, 2000b) puisqu'elle constitue un « principe de base de toute recherche » (Cazal, 2000b), elle nécessite d'interroger les cadres de références et la proximité que le chercheur entretient avec son terrain. C'est en comparant « l'expérience vécue d'un acteur et l'expérience vécue d'un chercheur […] qu'elle permet de mettre en évidence les limites de certaines approches. » (*ibid.*). La difficulté qu'éprouve le chercheur à prendre de la distance à son terrain se retrouve également dans ses rapports à l'égard des théories qu'il mobilise (*ibid.*).

La réflexivité métathéorique n'interroge plus la démarche du chercheur mais « le fondement même des positions théoriques adoptées dans les courants de recherche » (Cazal, 2000b). Les approches métathéoriques comparent ainsi différents courants théoriques et parmi ces approches, celle de Burell et Morgan (1979, cités par Cazal, 2000b) a longtemps été au cœur des discussions entre chercheurs. Elle mettait en avant la place des paradigmes comme « des territoires épistémologiquement et politiquement distincts et en réputait infranchissables les frontières » (Koenig, 2006). Sur la base « d'hypothèses fondamentales, d'un ancrage disciplinaire de la démarche et de l'incommensurabilité[25] des paradigmes » (Cazal, 2000b), les critiques ont notamment porté sur la simplicité et le côté trop général de ces hypothèses, sur une vision trop restrictive de leur approche (limitée au seul champ sociologique) rejetant de fait un éclairage pluridisciplinaire, et sur l'étanchéité entre les différents paradigmes (*ibid.*).

La réflexivité relativiste propose deux autres approches qui s'ajoutent à l'inventaire : la métaréflexivité et l'infraréflexivité. La métaréflexivité « représente une extension de la

[25] Au sens de l'inexistence de mesures communes et non l'immensité de la mesure

réflexivité introspective […] à laquelle s'ajoute une dimension sociale » donc les pratiques des acteurs et des chercheurs alors que l'infraréflexivité « consiste à rapprocher les représentations de la réalité » (Cazal, 2000b). À l'intégration, avec la métaréflexivité, de dimensions supplémentaires au sein d'un périmètre d'examen plus étendu du travail réalisé par le chercheur se juxtapose « l'ultra-empirisme » de l'infraréflexivité qui produit « non des vérités mais des histoires » dont la validité scientifique est discutable (Cazal, 2000b).

La réflexivité invite ainsi à interroger l'approche de la recherche tant en termes de paradigmes (si ce choix est retenu pour conduire les travaux) que sur le positionnement du chercheur. Pour cela, il est nécessaire que le chercheur considère les trois dimensions de la réflexivité afin de cerner de façon assez exhaustive le champ de son travail de recherche.

La première dimension de la réflexivité est dite scientifique et « comporte essentiellement deux aspects : la construction théorique et la méthodologie adoptée » (Cazal, 2000a). Elle consiste à examiner la construction de son propre point de vue, à se pencher avec attention sur les bases conceptuelles retenues et à observer d'un œil critique les théories mobilisées. Du côté de la méthodologie, le chercheur doit porter un regard sur les interactions qu'il entretient avec son terrain, sur la façon dont il dénaturalise les concepts et sur la manière dont il s'y prend pour contextualiser sa recherche (*ibid.*).

La seconde dimension de la réflexivité est sociale et permet de justifier de son utilité en termes de contribution « à la vie de communautés pertinentes (universitaires, commanditaires), en termes de débats […] et d'avancement de la connaissance » (Cazal, 2000a). De nature polémique (en quoi les travaux entrepris contribuent à enrichir les débats et comment sont prises en compte les critiques sur ces travaux), elle pousse à l'argumentation en faisant valoir différentes justifications pour étayer les approches.

La troisième dimension de la réflexivité est institutionnelle et questionne « la manière dont la rationalité des acteurs est traitée, autrement dit la part faite à leur autonomie ou leur détermination, à la manière dont ils construisent leur action dans un contexte particulier. » (Cazal, 2000a). C'est ici la conception de l'action qui est scrutée à travers la rationalité des acteurs et la théorie de l'action, mais également les projections du chercheur et sa contribution à l'action, c'est-à-dire ce que peut apporter à des praticiens l'approche de la recherche qu'il conduit (*ibid.*).

L'éclairage apporté par la réflexivité permet-il de s'affranchir du cadrage sécurisant qu'offre le choix d'un positionnement épistémologique proposant un paradigme réconfortant pour le chercheur ? Le risque de s'égarer semble bien trop important lorsque l'on entreprend un travail de recherche pour la première fois et il nous semble plus prudent de rester dans une démarche probablement *mainstream* de la recherche – mais moins hasardeuse – que de s'aventurer sur des chemins peu balisés. En revanche, ce travail de réflexivité doit permettre de garder un œil critique tant sur ses propres travaux que sur son choix épistémologique, autorisant ici et là des digressions à la norme imposée.

Section 5. Méthodologie

Le choix d'un fondement épistémologique et d'un positionnement adéquat en tant que chercheur relève souvent du tâtonnement. C'est un exercice peu aisé d'abstraction sur lequel le risque de faire fausse route est élevé.

Nous avons tenté de faire un choix qui semblait compatible et cohérent avec le sujet de recherche et avec notre positionnement de chercheur. Sans chercher à enfermer notre pensée dans un paradigme doctrinal, la « commande »[26] que nous avons retenue offre une ligne directrice qui nous convenait.

Sur la base du fondement épistémologique retenu, l'approche interprétativiste dont l'objectif est de trouver une représentation commune partagée de la « réalité » vécue par les acteurs, et du positionnement du chercheur en tant que *complete-member-researcher* « natif » du groupe étudié et entièrement immergé dans ce groupe, nous devions par conséquent mettre en place une méthode de recueil et d'analyse des données compatibles avec ces positions.

De façon traditionnelle, nous avons opté pour une approche qualitative tant dans la collecte que l'exploitation des données.

5.1. Une collecte des données facilitée par le rôle de *CMR*

La collecte des données pour l'étude est classique d'une recherche qualitative. Elle fait appel à des entretiens, à de l'étude documentaire et à l'observation *in situ*.

[26] Une commande est une corde utilisée par les sapeurs-pompiers pour effectuer des reconnaissances en milieu souterrain. Elle permet d'évoluer en sécurité sans perdre son chemin et offre de la souplesse pour avancer en milieu inconnu et dangereux.

5.1.1. Entretiens

Nous avons utilisé 31 entretiens semi-directifs pour explorer le terrain de recherche (28 entretiens primaires, 2 entretiens d'approfondissement et 1 entretien en matériau secondaire). Certains entretiens ont été réalisés en collaboration avec d'autres chercheurs dans le cadre d'articles de recherche publiés durant la réalisation de cette thèse (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016 ; 2018) ; d'autres plus spécifiques portent sur la gestion d'un changement organisationnel de grande ampleur. Deux entretiens complémentaires ont été réalisés en fin d'étude pour vérifier les résultats issus de l'exploitation des résultats de la première série de 28 entretiens.

Nom	Grade	Âge	Ancienneté de service	Âge exact lors de l'entretien
Cas\\CCH S	Militaire du rang	Moins de 30 ans	Moins de 10 ans	28 ans
Cas\\COL LKN	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\COL 2	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	51 ans
Cas\\MC Ba	Méddecin militaire	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	41 ans
Cas\\GBR 2	Officier général	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\CBA G	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	45 ans
Cas\\GBR 1	Officier général	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	54 ans
Cas\\CBA T	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	Non assignée
Cas\\CNE Pb	Officier subalterne	De 40 à 49 ans	De 10 à 19 ans	41 ans
Cas\\COL PLT	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\CNE B	Officier subalterne	De 30 à 39 ans	De 10 à 19 ans	37 ans
Cas\\LCL V	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	Non assignée
Cas\\RD	Réserviste	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	69 ans
Cas\\MAJ G1	Sous-officier	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	45 ans
Cas\\COL 1	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\COL GRD	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\CBA N2	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\MAJ G2	Sous-officier	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	45 ans
Cas\\CNE F	Officier subalterne	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	47 ans
Cas\\CNE C	Officier subalterne	De 30 à 39 ans	De 10 à 19 ans	35 ans
Cas\\CBA N1	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\CCH P	Militaire du rang	Moins de 30 ans	De 10 à 19 ans	Non assignée
Cas\\CNE Pa	Officier subalterne	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	47 ans
Cas\\CBA R	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	Non assignée
Cas\\COL GHM	Officier supérieur	Plus de 50 ans	Plus de 30 ans	Non assignée
Cas\\LCL PLF	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	Non assignée
Cas\\CBA G2	Officier supérieur	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	45 ans
Cas\\CNE M	Officier subalterne	De 30 à 39 ans	Plus de 30 ans	39 ans
Cas\\MC Bb	Médecin militaire	De 40 à 49 ans	De 20 à 29 ans	49 ans
Cas\\CNE V	Officier subalterne	De 30 à 39 ans	De 10 à 19 ans	31 ans

TABLEAU 14 : CLASSIFICATION DES PERSONNES INTERROGÉES (EXTRAIT DE NVIVO)

Intégralement retranscrits, ces entretiens ont été réalisés avec des militaires de différents grades et corps :

- 2 officiers généraux (+1 : entretien secondaire non identifié dans le tableau 14) ;
- 21 officiers ;
- 2 sous-officiers ;
- 2 militaires du rang ;
- 2 médecins militaires ;
- 1 civil réserviste.

D'une durée de 30 minutes à plus d'une heure quarante-cinq, ils représentent 30 heures et 45 minutes d'enregistrement. Ils permettent de balayer intégralement le spectre des différents niveaux de la hiérarchie. Cette diversité de profils, certains occupant des postes de haut fonctionnaire quand d'autres sont au contact direct du terrain, enrichit la perspective des points de vue sur le sujet étudié. Cette pluralité n'est pas uniquement hiérarchique car elle englobe une profondeur temporelle avec un éventail d'âge[27] des personnes interrogées qui va de la vingtaine d'années à plus de 65 ans et une multiplicité d'expériences opérationnelles et managériales. La richesse de ce panel a contribué en grande partie à l'obtention des résultats présentés par la suite.

5.1.2. Étude de la documentation

Le privilège du positionnement de chercheur *CMR* est de pouvoir bénéficier d'un accès facilité et inégalable à la documentation (parfois en diffusion restreinte) de l'organisation étudiée. Il facilite aussi la compréhension de cette documentation grâce à la connaissance de sa structuration qui permet de trouver rapidement les éléments importants qu'elle recèle, et grâce à une familiarité avec le langage employé.

Cette documentation abondante (plusieurs milliers de pages), souvent complexe, parfois contradictoire se compose de différentes catégories de textes :

- le corpus externe aux organisations : d'ordre législatif et règlementaire, il comprend les traités internationaux (droit des conflits armés, convention de Genève, etc.), lois, codes, décrets, arrêtés, directives et circulaires ;
- le corpus interne aux organisations :

[27] L'indication « non assignée » dans le tableau 14 signifie que l'âge exact n'est pas connu (bruit parasite, absence de réponse à la question ou oubli de la question).

- doctrinal : règlements (TTA, BSP), manuels, instructions, etc.
- de pensée militaire : publications du CDEC[28], blogs (La voie de l'Épée), etc.
- notes de service, analyses internes, retours d'expérience, études prospectives et expérimentales, etc.

Cette documentation repose enfin sur une variété de supports qui traduit la façon dont l'organisation communique avec plus ou moins d'agilité et de pertinence en interne ou en externe :

- papier : notes de services, fascicules, livres, dépliants, magazines (Allo Dix-Huit, Info brigade, Terre Info magazine, Armées d'aujourd'hui, …) ;
- vidéo : à but pédagogique interne ou grand public, publicité, retours d'expérience, etc.
- internet : avec l'intégralité du spectre des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Youtube, LinkedIn, …) ;

Les prescriptions figurant dans cette documentation ont été comparées aux pratiques constatées sur le terrain. Les écarts se sont révélés riches de sens dans la compréhension de notre sujet de recherche.

5.1.3. En immersion dans la vie quotidienne de ces institutions

Les différents postes occupés par l'auteur, les échanges quotidiens qu'il entretient dans le cadre professionnel et sa participation active à la vie de l'organisation sont autant de sources d'information qui viennent compléter les éléments précédents. Dans ce contexte, il était alors nécessaire de noter les indices, commentaires, réflexions, avis et positions entendus dans des situations variées : réunions, repas, pauses café, activités de cohésion, mails, etc.

Nous reconnaissons volontiers ne pas avoir tenu à jour un journal d'observation digne de ce nom mais plutôt avoir recueilli ces diverses informations sur le support le plus approprié dont nous disposions au moment opportun. L'archivage hétéroclite qui en résulte n'a pas facilité l'exploitation ultérieure mais il n'a pas non plus été un frein à ce travail.

Ce complément indispensable à la collecte de données a surtout comme intérêt de faciliter la perception et l'interprétation de l'auteur sur la façon dont les acteurs vivent la situation et le sens qu'ils lui accordent.

[28] CDEC : Centre de Doctrine et d'Enseignement du Commandement

5.2. Exploitation des données : tradition et modernité

Pour déchiffrer la masse d'informations et de données dont nous disposions, il est rapidement apparu que les méthodes d'analyse traditionnelles ne seraient pas suffisantes. L'analyse qualitative a pour objet de dégager le sens de ce qui est observé, d'identifier les thèmes qui prévalent ou sont dignes d'intérêt, de comprendre la façon dont un phénomène se produit et pour quelles finalités, le tout sans se perdre dans un niveau de détails qui masquerait le phénomène étudié dans son ensemble (Krief & Zardet, 2013). Il fallait alors trouver comment visualiser ces données et combiner les résultats obtenus.

5.2.1. Visualiser les données : utilisation du logiciel Nvivo

Nous avons retenu comme méthodologie de recherche, une approche visant à interpréter le corpus (*verbatims*, documentation, textes, discours). L'analyse thématique du contenu semble parfaitement indiquée pour atteindre cet objectif et elle comprend trois étapes : une « *pré-analyse* ou organisation des données [qui] implique une segmentation et une décontextualisation, [puis] des opérations de *codage* [qui] est l'exploitation du matériau recueilli dont le processus consiste à 'découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche'. [Enfin], la dernière étape consiste à interpréter les résultats, les synthétiser et en tirer des *inférences*. » (Krief & Zardet, 2013).

Pour faciliter cette démarche, nous avons utilisé le logiciel Nvivo comme un outil *réflexif* permettant de coder et de faire émerger des catégories d'analyse (Krief & Zardet, 2013). Au regard de la catégorisation proposée par le concept d'agilité organisationnelle et son découpage en leviers, pratiques et capacités, ce logiciel permettait une automatisation de certaines tâches : « le principe d'analyse du logiciel relève d'une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus : sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant dans le but de créer des catégories ou thèmes (décontextualisation) ; amalgamer les catégories décontextualisées pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (recontextualisation).

Le recours à Nvivo vise à 'emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et ensuite […] effectuer des opérations de recherche'. Il facilite ainsi la manipulation des données et aide à dégager du sens à partir de sous-catégories, mais non selon une logique 'de classification automatique ou de cadre figé à l'avance'. Les opérations de codification sont décidées par le

chercheur et lui seul, l'objectif étant de produire une analyse, une interprétation et non 'un catalogue d'idées ou de citations'. Aussi, son choix est justifié pour faire une analyse qualitative de données qualitatives. Il n'est pas conçu pour faire des analyses statistiques ou des comptages d'occurrences, même s'il permet de produire des tableaux de comptage des extraits codés en fonction de catégories ou d'attributs. » (Krief & Zardet, 2013).

S'il facilite le travail, le logiciel Nvivo recèle aussi des limites qui relèvent de sa conception. Si certains outils numériques permettent de coder une sélection de données au moyen d'*idées-clés* qui expriment un *sens* (logiciel Segese par exemple), Nvivo accepte un codage par *mots-clés* qui représentent des catégorisations thématiques. Ces dernières ne permettent pas une qualification directe du sens exprimé par le codage (Krief & Zardet, 2013). Un travail complémentaire d'interprétation du codage est donc indispensable de la part du chercheur.

Le tableau 15 en page suivante présente le travail de codage que nous avons réalisé. Organisé en trois catégories (niveau N appelé « Nom »), qui reprennent les dimensions principales de l'agilité organisationnelle (leviers, pratiques, capacités), chacune se subdivise en sous-catégories jusqu'au niveau N-2. Le niveau N-1 (appelé « Sous-type niveau 1 ») reprend à son compte la déclinaison établie dans chacune trois catégories du niveau N. Le niveau N-2 (appelé « Sous-type niveau 2 ») correspond aux catégories que nous avons réalisées à partir des entretiens des acteurs et que nous avons classées dans la catégorie N-1 qui nous semblait la plus pertinente. La quatrième colonne répertorie le nombre de personnes qui ont fait référence à chacune des catégories du niveau N-2 et enfin la cinquième colonne totalise le nombre total de fois où la référence a été citée dans l'ensemble des entretiens exploités.

Idéalement, ce travail de codage mériterait d'être fait en « double-aveugle » afin de vérifier si les catégories que nous avons déterminées sont bien-fondées et partagées par un autre chercheur. Ce ne fut pas le cas et il peut être reproché à ce travail de codage un manque recontextualisation et/ou une approche déjà orientée du travail car celui-ci s'appuie sur une catégorisation déjà existante. Ce défaut – nous en sommes conscient – nous expose à un risque de circularité[29] dans notre analyse.

[29] Le doctorant cherche à identifier dans ses entretiens les éléments qui correspondent à la théorie et qui, s'il les trouve, viennent renforcer l'idée que la théorie est juste. Dans le même temps, le doctorant risque de passer à côté de faits intéressants qu'il ne repère pas dans sa quête d'identification des éléments qui corroborent la théorie.

CODAGE DES ENTRETIENS À PARTIR DE LA TYPOLOGIE DU CONCEPT D'AGILITÉ ORGANISATONNELLE				
Nom	**Sous-type niveau 1**	**Sous-type niveau 2**	**Nb de personnes mobilisant la référence**	**Nb de fois où la référence est identifiée**
Capacités	Apprentissage organisationnel		1	5
	Réponse rapide		2	4
	Veille et lecture environnement		4	17
Pratiques	Coopération		8	33
	Création valeur clients		2	5
	Maîtrise du changement		0	0
	Valorisation des RH		5	10
Leviers	Mesure de la performance	Contrôles	3	3
		Interventions	6	16
		RETEX	14	69
	Processus	Rigueur	5	7
		Sélection du personnel	1	7
	Ressources humaines	Commander - manager	14	70
		Compétences rares	1	3
		Condition du personnel	3	3
		Connaissance du personnel	4	12
		Formation	9	19
		Polyvalence	2	4
		Préparation opérationnelle	14	57
	Structure et organisation	Adaptation - résilience	14	34
		Anticipation - renseignement	9	33
		Autonomie	10	22
		Collectif de travail	9	15
		Coordination - communication	13	50
		Décentralisation	2	3
		Formalisation	7	11
		Modularité	1	1
		Routines organisationnelles	6	28
		Réactivité	13	38
		Régulation - standards	16	53
		Slack	1	1
		Statut militaire	9	20
		Subsidiarité	5	5
		Taille de l'unité	2	4
	Technologie		6	9
	Valeurs	Cohésion - esprit d'équipe	7	23
		Confiance	9	26
		Discipline - rigueur	13	43
		Exemplarité	0	0
		Goût de l'effort	2	2
		Humilité - remise en cause	7	15
		Loyauté - fidélité	1	1
		S'engager - servir	3	5
		Sens des responsabilités	3	3
	Vision	Sens de la mission	12	19

TABLEAU 15 : CODAGE DES ENTRETIENS (EXTRAIT DE NVIVO)

5.2.2. Intérêt des observations in situ

En tant que « pratique contextualisée » (Journé B. , 2012), l'observation est souvent soumise au feu de la critique « sur sa capacité à produire des connaissances scientifiques » (*ibid.*) surtout lorsqu'elle est mise en perspective des observations expérimentales (méthodes quantitatives). L'observation *in situ* non expérimentale plonge le chercheur au cœur de son terrain « afin d'accéder au phénomène étudié puis d'en rendre compte et de l'analyser » (*ibid.*).

Si l'un des aspects de l'observation consiste à « voir » ce que fait le sujet étudié, cette facette n'est qu'une des dimensions les plus étroites de la méthode. Observer, c'est aussi « entendre » pour donner une signification aux mouvements des acteurs. Cette combinaison permet de comprendre « ce qui se passe ici et maintenant », mais n'est pas encore suffisante pour saisir le sens des actions. En effet, l'action présente « est souvent liée à ce qui s'est produit dans le passé et ce qui pourrait se produire dans le futur » (Journé B. , 2012). Il faut par conséquent offrir une « épaisseur temporelle » à l'observation en la renouvelant dans le temps et sur le même terrain. Puis combiner ces observations avec « des entretiens et de l'analyse documentaire » (*ibid.*). Enfin, observer, c'est aussi « sentir » et parfois « ressentir » car l'observation est une « activité située, c'est-à-dire influencée par le contexte dans lequel elle se déroule » (*ibid.*).

Pour arriver à ce résultat, le chercheur doit faire preuve d'une « attention vigilante », c'est-à-dire d'une disposition d'esprit qui permet de saisir une situation dans son ensemble : ce que font les personnes, dans « quels contextes physiques, organisationnels et institutionnels » elles se situent, et savoir capter les éléments imprévus pouvant surgir (*ibid.*). Cette méthode n'est bien sûr pas sans risque de biais dans la mesure où elle immerge le chercheur dans son terrain de recherche l'exposant ainsi à l'empathie ou à la substitution du ressenti des sujets étudiés par le sien propre. D'où l'importance pour le chercheur de bien se connaître pour être en mesure d'apprécier son propre état psychologique d'une part, et de garder une discipline dans son positionnement en maintenant une distance avec le terrain observé d'autre part.

En ce qui concerne la façon d'observer, il existe deux techniques : l'observation passive et l'observation participante. La première consiste pour le chercheur à se faire le plus discret possible pour interférer le moins possible dans l'activité des personnes. La seconde – qui est la nôtre en toute logique – offre au chercheur une « double casquette de professionnel et d'observateur » (*ibid.*). Cette seconde option recueille autant d'avantages que d'inconvénients. Permettant d'aller en profondeur sur certains sujets grâce aux accès dont dispose le chercheur dans l'organisation, et par la connaissance qu'il possède de la structure et de son

fonctionnement, l'observateur participant n'a pas le regard détaché et naïf que l'observateur passif peut détenir. Il peut même s'en trouver handicapé s'il détient « une position hiérarchique qui l'amène à devoir juger ou évaluer les personnes observées » (*ibid.*). Nous avons contourné ce dernier problème en n'annonçant pas aux sujets de notre terrain d'étude ce que nous étions en train de faire. Certains étaient au courant que nous réalisions une thèse mais nous sommes restés assez vague sur son objet… et heureusement, pris par la densité des activités quotidiennes, aucun n'a véritablement tenté d'en savoir davantage. Ce qui en soi est déjà une observation. Ceci a permis de compenser partiellement la réserve qui a pu être observée chez certains de nos interlocuteurs lors des entretiens.

L'intérêt d'une observation *in situ* dans notre recherche est « d'observer pour décrire et comprendre ce qui est mal connu […] pour faire reconnaître l'importance de phénomènes négligés par les théories existantes » (Journé B. , 2012). Ce choix vise à décrire en profondeur les éléments observables du terrain pour en proposer ensuite une construction théorique par une catégorisation progressive des données récoltées. Pour parvenir à cet objectif, il fallait concrètement :

- trouver le bon positionnement 'observateur-observé' : la discrétion sur notre activité de recherche était indispensable au regard de notre positionnement hiérarchique pour ne pas ajouter 'l'observation du chercheur' à 'l'observation du supérieur' ;
- mettre en place des artefacts permettant d'enregistrer les observations effectuées : ainsi que nous le mentionnons auparavant, ces artefacts ont été davantage de circonstance que réellement structurés en amont. Notes sur des carnets, sur ordinateur, sur téléphone, sur un bout d'enveloppe, 'auto-expédition' de mails ou autres dispositifs improvisés ont constitué l'essentiel de nos artefacts ;
- déterminer un système d'observation : nous avons ici clairement combiné plusieurs dispositifs plus par opportunité que par réelle stratégie méthodique initiale. Nous avons donc été indifféremment « lampadaire », « flash », « lampe frontale » ou « lampe de poche » (*ibid.*).

Cette observation *in situ* s'est ainsi mise en place naturellement en retenant surtout le principe de « l'attention vigilante », c'est-à-dire en gardant en filigrane de nos pensées que chaque situation ou événement se produisant dans le cadre de notre activité professionnelle pouvait avoir un intérêt pour la recherche.

5.2.3. Combiner les données, les informations et les connaissances

Mettre en ordre l'ensemble des éléments récoltés nécessite de distinguer ce qui relève de la donnée, de l'information ou de la connaissance. La donnée est un élément brut qui n'apprend rien en soi. La suite de chiffres 24072015 ne revêt aucun sens, c'est une donnée. Si l'on comprend que ces chiffres correspondent à une date (24 juillet 2015), cela devient une information. Cette information n'est alors utile que lorsqu'elle mise en contexte et prend du sens par rapport à d'autres événements.

Dans ce travail de dépouillement, il faut extraire les données utiles uniquement, i.e. celles qui fournissent des informations situées et contextualisées qui feront sens. Dans le cadre de cette étude, l'abondance de matériau pouvait rapidement conduire à une dispersion des axes de recherche. Le tableau sur les leviers, pratiques et capacités de l'agilité organisationnelle a constitué un *framework* utile pour distinguer ce qui pouvait servir dans cette masse de données et informations de ce qui était superflu.

Pour filtrer ce matériau et tenter de fiabiliser les connaissances qui peuvent en découler, les données et informations recueillies étaient ainsi traitées selon qu'elles avaient un lien avec l'une des théories ou l'un des concepts abordés dans la revue de littérature et qu'au moins deux données ou informations corroborent l'observation effectuée. Sur cette base, nous estimions que la donnée ou l'information ne relevait pas du hasard ou de l'épiphénomène.

Un travail de regroupement a ensuite été réalisé, à partir des *verbatim* et de la documentation, pour fusionner progressivement ces informations vers les catégories du concept d'agilité organisationnelle. Ce travail – volontairement encadré dans une structure existante – ne permet sans doute pas de faire émerger des catégories nouvelles et inconnues, ce n'est pas son but, mais simplement de montrer comment et quelles ressources l'organisation bureaucratique mobilise pour agir avec agilité dans un environnement instable.

Synthèse du chapitre 3

L'agilité organisationnelle présente une faiblesse conceptuelle évidente et faussement masquée par son apparente simplicité. Bien que le concept paraisse de prime abord accessible au néophyte, il se révèle à l'usage, difficile à opérationnaliser pour les praticiens et à l'étude, complexe à théoriser pour les chercheurs.

Pour autant, il offre des clés de lecture intéressantes et variées mobilisant les dimensions organisationnelle et individuelle qui sont autant d'outils d'analyse de l'organisation. Pris individuellement, ces outils offrent l'avantage de pouvoir explorer « chirurgicalement » l'organisation et/ou son environnement. Pris collectivement, ils permettent d'établir un panorama complet de ce binôme organisation-environnement. Mais pris dans leur dimension systémique, c'est-à-dire en essayant de les relier, la complexité devient évidente et leur manipulation se révèle peu aisée.

Une attention particulière doit être portée au groupe de projet qui constitue une forme de synthèse des différents leviers qu'ambitionne de réunir le concept d'agilité. Si cette forme d'organisation apporte indéniablement l'agilité recherchée par une entreprise, elle souffre toutefois de points de faiblesse (principalement pour les acteurs inclus dans le projet) qui ne doivent pas être sous-estimés par le management d'une organisation. Mais surtout, le projet ne répond pas nécessairement au besoin d'une agilité permanente qui fait l'objet de cette recherche. En ce sens, il ne peut être mis en avant que pour l'intérêt ponctuel qu'il représente pour l'organisation et non comme un mode de fonctionnement habituel en capacité d'apporter une réponse à ce besoin d'une agilité sans ruptures temporelles.

La solution réside sans doute dans l'identification préalable de ce qui constitue les forces et les faiblesses de l'organisation, afin d'établir par la suite une stratégie permettant de renforcer ces atouts et pallier ces déficits. Pour cela, l'analyse d'une organisation en contexte extrême s'avère intéressante car elle met en exergue de façon plus contrastée les caractéristiques du collectif de travail. Les premiers rapprochements théoriques développés dans la revue de littérature invitent d'ailleurs à nuancer certaines approches de la théorie de la contingence sur les organisations bureaucratiques lorsque celles-ci sont exposées à un environnement instable.

Les difficultés d'utilisation du concept d'agilité organisationnelle ne doivent pas devenir un frein à son emploi dans l'essai d'une lecture renouvelée du fonctionnement de l'organisation bureaucratique en contexte extrême. S'il permet de faire apparaître quelques caractéristiques spécifiques à ces organisations et potentiellement utiles à améliorer notre compréhension du fonctionnement des collectifs de travail, il ouvrira la voie à d'autres recherches sur ce thème et affirmera son statut de concept utile à l'analyse des organisations.

Pour examiner ces questionnements et y apporter une réponse, la phase suivante invite le chercheur à s'interroger sur l'orientation épistémologique à partir de laquelle il va appuyer son travail de recherche, et sur son propre positionnement dans ce travail. La difficulté qu'il

rencontre porte sur l'ancrage de son *design* de recherche qui sera obligatoirement examiné avec attention par ses pairs et mis à l'épreuve. C'est un exercice délicat car si les choix épistémologiques ne manquent pas dans la littérature, leurs fondements ne sont pas toujours éclairants pour le jeune chercheur et leur pertinence souvent mise en cause par les chercheurs plus expérimentés. Il est par conséquent nécessaire d'aborder une recherche avec un œil averti sur les choix épistémologiques proposés et l'exercice de réflexivité représente une étape indispensable sur laquelle le chercheur ne peut faire l'impasse.

En choisissant une approche qualitative pour étudier ce terrain et en tenant compte de notre positionnement en tant que chercheur appartenant à l'organisation étudiée, le paradigme épistémologique interprétativiste s'impose comme le seul susceptible de concilier ces deux données d'entrée. En effet, le paradigme positiviste impose une neutralité et une objectivité difficiles à réunir en étant *CMR*, et le paradigme constructiviste nécessite de mettre en œuvre tout un dispositif d'expériences non réalisables compte-tenu de l'étendue du champ étudié.

Ce choix étant arrêté, la méthode de recherche retenue consiste en une collecte des données par l'entremise d'une trentaine entretiens semi-directifs réalisés à la BSPP et dans l'armée de Terre, une étude de la documentation interne et l'observation *in situ* facilitée par notre positionnement. Pour autant, cette position ne présente pas que des avantages : si elle facilite l'accès au corpus documentaire et la collecte de données, être partie prenante de l'organisation représente parfois un frein relationnel quand il s'agit de récolter du matériau lors des entretiens et complique la distanciation en tant que chercheur. Pour exploiter l'ensemble de ce matériau, l'utilisation d'un logiciel (NVivo) s'est avérée particulièrement utile en permettant pour repérer, trier, coder et combiner les différentes données, réaliser des requêtes, établir des tableaux de synthèses et produire différents types de graphique. Influencée par l'existence des paradigmes associés à certains positionnements épistémologiques, la méthodologie doit permettre de suivre la logique des travaux qui ont été menés, de façon à justifier et valider les résultats obtenus et autoriser éventuellement un autre chercheur à reprendre le même cheminement.

CHAPITRE 4. LA BRIGADE DE SAPEURS-POMPIERS DE PARIS : UNE ORGANISATION INFLUENCÉE PAR SON HISTOIRE MILITAIRE

L'approche que nous avons retenue peut paraître incongrue dans la mesure où notre recherche porte sur une organisation en particulier (la BSPP) mais que nous dérivons et appelons très fréquemment l'armée de Terre dans nos écrits. Cette orientation nous semble indispensable pour comprendre cette institution car, malgré une proximité qu'on lui accorderait plus naturellement avec le reste du monde des sapeurs-pompiers, elle est structurellement et fonctionnellement bien plus ancrée dans le monde de la Défense qua dans celui de l'Intérieur.

Ce chapitre s'attardera ainsi longuement sur l'histoire de l'institution en soulignant les traits caractéristiques qui en font davantage une institution militaire qu'une institution de sécurité civile (section 1). Cette filiation se retrouve jusque dans ses méthodes de traitement des situations d'urgence, que nous développerons en décrivant la gestion d'un incendie, mises en parallèle avec un modèle utilisé par l'armée de Terre pour gérer son propre domaine d'action (section 2).

Section 1. Une institution qui plonge ses racines au cœur de l'histoire de France

En liminaire de cette présentation du terrain, au cours de laquelle nous emploierons indifféremment les termes « organisation » ou « institution » pour qualifier les organismes que nous étudions, nous souhaitons éviter un débat de nuances sur ce sujet. En effet, la discussion sur les concepts d'organisation et d'institution a parfois agité les échanges sociologiques, et continue de les faire vivre. Durkheim et ses disciples, explique Juan (2006), n'ont jamais confondu ces concepts considérant « les institutions comme des créations historiques destinées à intégrer la société horizontalement, à consolider sa cohésion interne face à ce qui peut la fractionner et ce n'est qu'à titre exceptionnel que le concept d'institution désigne un établissement » (Juan, 2006). Cette approche permet d'établir une première distinction dans laquelle le concept d'institution prend un sens plus large que celui d'organisation, ne le réduisant pas comme un simple « groupement élémentaire d'individus » (p. 5). Très différemment, les sociologues libéraux (Max Weber, Herbert Spencer, Gabriel de Tarde) rapprochent ces deux concepts en réduisant, parfois en confondant, la définition de *l'institution* à celle de *l'organisation*. Les libéraux rejettent donc plus ou moins, dans leur vision séculière

du monde, l'institution comme création humaine, « historique et symbolique », pour en simplifier le sens à celui d'un « groupement d'individus », dans une approche fonctionnaliste. Ces deux courants ne créent pas pour autant une barrière imperméable entre ces concepts, isolant d'un côté l'*organisation* dans un champ rationnel, fonctionnel, utilitaire et d'un autre côté l'*institution* comme espace d'expression de principes supérieurs et universels. Laville et Sainsaulieu (1997, cités par Juan, 2006) invitent à rechercher « la dimension institutionnelle qui encadre la dimension organisationnelle » montrant comment la première *internalise l'extérieur*. La responsabilité sociale et environnementale, concept en vogue dans les entreprises, illustre bien cette intégration de « l'institutionnel » dans « l'organisationnel ».

Les organisations retenues comme terrain d'étude sont l'armée de Terre et plus spécifiquement la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Cette présentation du terrain de recherche s'articule autour de l'exposé des principaux leviers agiles, ceux reconfigurables comme ceux stables et partagés, de l'organisation. C'est à partir de ces leviers que nous étudierons les pratiques et capacités agiles de l'institution, et que nous apprécierons si elles permettent de faire émerger des dimensions particulières non prises en compte par la théorie de la contingence.

En faisant le choix de retenir le paradigme épistémologique interprétativiste comme fondement de cette recherche, on s'attend à trouver une « description épaisse » (*thick description* – cf. p.186) du terrain (Geertz, 1973/1998, cité par Garsten, 2011). Cet exercice sera réalisé autant que possible afin d'identifier les mécanismes et dimensions qui permettent d'expliquer l'agilité organisationnelle de l'institution. Cette description du terrain cherche avant toute chose à poser le décor pour en effectuer une autopsie tant dans sa dimension de construction du sens, de communication et d'engagement dans l'action des acteurs que dans l'analyse pragmatique des faits et des pratiques.

1.1. Présentation de l'armée de Terre

L'armée de Terre est la formation de rattachement de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Pour comprendre l'environnement de la BSPP, il est nécessaire de connaître les liens qu'elle entretient avec cette autorité de tutelle. Par ailleurs, la BSPP se rapproche davantage du système de fonctionnement de l'armée de Terre que de celui d'un service département d'incendie et de secours bien qu'il partage avec ce dernier une logique de métier.

Appréhender quelques aspects de la structuration et du fonctionnement de l'armée de Terre permet de mettre en perspective les pratiques utilisées à la BSPP, comprendre ses sources de compétences et la vision qui l'anime.

1.1.1. Une histoire riche et pluriséculaire

Le système militaire du moyen-âge, basé sur le recours à des mercenaires payés par le roi et aux armées féodales à la fiabilité toute relative, montre ses limites au cours de la guerre de Cent Ans. Dans une armée française composée à cette époque d'un amalgame de troupes associant volontaires des milices bourgeoises, paysans et groupes de mercenaires souvent en provenance des pays voisins, l'encadrement est souvent disparate, et les combattants guidés par des intérêts particuliers. La guerre de Cent Ans, aux nombreuses batailles disséminées sur un vaste territoire en France, est entrecoupée de longues périodes de paix ; ce conflit oppose pour la première fois deux grands États souverains d'Europe et participe à l'affirmation du pouvoir royal. Celui-ci s'appuie sur l'émergence d'une identité nationale et sur une rationalisation de l'administration du royaume qui permet d'en assurer une meilleure gestion et de l'enrichir. Pour assurer la pérennité de l'État, la monarchie se dote d'une armée régulière, soldée, qui ne répond qu'aux ordres du pouvoir royal. Résultat d'un long processus, l'instauration d'une armée royale professionnelle s'achève au XXVIIe siècle sous le règne de Louis XIV, notamment grâce aux efforts entrepris par Louvois. Cette armée, disposant d'officiers et sous-officiers formés à la maison militaire du roi, comptera jusqu'à 300 000 hommes. Les prémices de l'armée moderne datent de cette époque : « encasernement » des troupes, port de l'uniforme, armement standard de toutes les unités, stratégie militaire de maillage du territoire visible notamment à travers les ouvrages de fortifications entrepris par Vauban. L'évolution des techniques et de l'armement explique aussi la mise sur pied d'une armée pérenne et entrainé. Le coût des pièces d'artillerie par exemple n'est pas dans les moyens financiers des petites seigneuries. Ces dépenses incitent les dirigeants du royaume à prendre soin de cet armement, à le remiser, à l'entretenir et à s'assurer que les hommes devant le servir aient les compétences et l'entraînement requis pour cela. Sans armée professionnelle permanente, ces objectifs ne seraient pas réalisables.

La période révolutionnaire marque une rupture dans la conception du système militaire français. Si l'organisation générale demeure globalement la même (régiments, équipements, stratégie, etc.), c'est la question du *« pour qui meurt-on ? »*[30] qui symbolise cette rupture. La radicalisation de la Révolution française dont le régicide marque un tournant, cristallise les

[30] En référence à l'ouvrage « Pour qui meurt-on ? » du colonel Emmanuel de Richoufftz (1998) aux éditions Addim,

oppositions. La France se trouve aux prises avec un ensemble d'ennemis de l'intérieur aux oppositions idéologiques fortes (jacobins contre girondins, républicains contre royalistes lors de la guerre de Vendée) comme de l'extérieur avec les royaumes d'Europe qui ne veulent pas courir le risque de voir se propager les idées révolutionnaires françaises : « La déclaration de guerre au roi de Bohême et de Hongrie qui est suivie en moins d'un an de déclarations de guerre à presque tous les États européens apparut à l'Europe comme un acte de folie. L'année 1792 vit se développer deux croisades antagonistes. À la croisade révolutionnaire appelant les peuples à suivre l'exemple des Français en se libérant des tyrans, répondit la croisade des monarques pour le rétablissement de l'ordre. » (Corvisier, 1993).

La bataille de Valmy en 1792 marque un tournant dans l'histoire de l'armée française. Elle est la « dernière victoire de l'armée de l'Ancien Régime par l'instrument militaire et la pratique de la non-bataille chère à la plupart des stratèges de l'Ancien Régime, [mais] aussi la première victoire de la Révolution puisqu'elle provoque l'échec de la croisade des souverains » (Corvisier, 1993). C'est surtout le sens donné à cette bataille qui symbolise la rupture avec le passé. Cette victoire du peuple en armes,[31] illustrée par le cri de guerre « Vive la Nation » qui remplace « Vive le roi », marque un changement profond dans les motivations qui animent les soldats (Corvisier, 1993).

Dans cet état de guerre permanente, le pouvoir déclare la patrie en danger et décide d'augmenter l'effectif de l'armée par une levée en masse en l'an II. Ce dispositif consiste à pallier la baisse des effectifs de l'armée révolutionnaire en imposant un recrutement massif d'hommes d'une même tranche d'âge (25-35 ans) sur l'ensemble du territoire. Renforcée par toute une machinerie industrielle, scientifique, de propagande et une stratégie offensive, l'armée française atteint les 732 000 hommes. Grâce à l'effet de masse ainsi obtenu, les victoires françaises s'enchainent : « Jemappes : 40 000 hommes contre 13 000, Hondschoote : 42 000 contre 13 000, Wattignies : 50 000 contre 30 000, Fleurus : 73 000 contre 52 000 [donnant] aux Français l'illusion de l'invincibilité du peuple en arme » (Corvisier, 1993).

Galvanisé par ces victoires, et par la richesse que procure une armée conquérante qui continue à mener bataille en dehors des frontières, le pouvoir politique décide d'instaurer la conscription dès 1798 (loi Jourdan). Pendant deux siècles, « le service militaire, c'est-à-dire le peuple en armes pour défendre le territoire, constitue le fondement de la défense nationale face

[31] On pourrait parler de « non-bataille » car hormis quelques heures de canonnade, et un demi-millier d'hommes hors de combat, français et prussiens se sont faits face pendant une dizaine de jours avant que Brunswick ne se retire pour préserver son armée atteinte de la dysenterie.

aux menaces qui s'exercent sur les frontières de l'Est. La défaite de 1870, puis surtout la Première guerre mondiale, avec l'hécatombe qu'elle provoque dans la population, renforcent encore ce sentiment très profond des Français que leur armée est la nation en armes par le moyen du service militaire et des réserves. » (Lanxade, 2005). Suspendu par la loi de 1997, ce système aura forgé l'identité de l'armée française symbole de l'égalité des citoyens, de la défense de la patrie et des libertés fondamentales.

1.1.2. 1989 : l'An I de l'évolution du modèle de défense de la France

Ce titre volontairement excessif dans sa formulation attirera la réprobation des spécialistes de l'histoire militaire, ou des experts en stratégie de défense. D'aucuns diront que la dissuasion nucléaire est toujours au cœur de la stratégie de défense de la France, et que la conscription n'est que suspendue. Et ils ont raison. Il s'agit plus de montrer ici, après presque deux siècles de doctrine militaire basée sur la défense de masse, que les nouveaux enjeux internationaux découlant de la fin de la guerre froide ont profondément influencé l'organisation et le fonctionnement des armées, notamment l'armée de Terre.

L'opposition entre une armée de métier et une armée de conscription n'est pas récente. Si la nation en armes était au cœur du système de défense de la France, la coexistence d'une armée de professionnels et d'une armée d'appelés existe depuis le Second Empire. Ces unités professionnelles apparentées à un corps expéditionnaire étaient employées pour les conquêtes coloniales et le maintien de nos intérêts hors de France. La puissance de l'armée de conscription résidait dans le volume des effectifs qu'elle pouvait fournir face à une menace importante sur ses frontières de l'Est.

La chute du mur de Berlin en 1989, et la dislocation de l'empire soviétique en 1991 sont une rupture stratégique majeure qui fait disparaître toute menace imminente aux frontières de la France. En quelques années, la tension d'un monde bipolaire laisse place à des conflits marqués par la multipolarité. À la menace de l'ennemi étatique symétrique d'hier succède celle d'un ennemi asymétrique utilisant des méthodes de guérilla sur le terrain, et de terrorisme comme arme politique. Au-delà du champ de bataille, on assiste à l'émergence de nouvelles puissances étatiques – les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) – mais aussi économiques (les GAFA pour Google, Amazon, Facebook, Apple) capables de rivaliser financièrement et en influence comme et sur des États souverains, et enfin à l'émergence d'un monde 2.0 capable d'agir depuis le cyberespace sur le monde réel en s'affranchissant des frontières et du temps.

Dans ce contexte de menaces protéiformes, le maintien d'une armée de masse ne faisait plus vraiment sens. La transition vers une armée professionnelle capable d'anticiper, d'agir et de réagir à différents types d'agressions semblait nécessaire. Avec sa configuration organisationnelle bureaucratique, le défi consistait alors à garantir le niveau d'agilité organisationnelle nécessaire et suffisant dont a besoin l'armée de Terre pour exercer sa mission dans cet environnement extrême.

1.1.3. Rénovation de la structure et de l'organisation de l'armée de Terre

Chacune des trois armées dispose d'une structure de base à partir de laquelle elle conçoit son organisation. Cette brique élémentaire est constituée par la base navale pour la Marine nationale, la base aérienne pour l'armée de l'Air, et le régiment pour l'armée de Terre : la Figure 29 illustre une de brique élémentaire (un régiment) avec ses composantes principales que sont les unités élémentaires (les batteries). Si cette structure peut évoluer en interne, les éléments qui la composent restent généralement assez stables dans le temps.

FIGURE 29 : ORGANIGRAMME D'UN RÉGIMENT - LE 1ER RAMA (HTTP://1RAMA.FREE.FR)

Ainsi, le régiment est construit autour d'un état-major et d'unités élémentaires (compagnies, escadrons, batteries selon les noms de tradition de l'arme à laquelle ils appartiennent). Cette structure constitue depuis des siècles la « cellule » de l'organisation qui s'agence et se ré agence à partir de ces éléments. Il est à noter que cette structure est quasiment universelle à toutes les armées du monde (figure 29).

« Mesdames et messieurs, comme l'écrivait le général de Gaulle en 1932, "nous devons non pas conserver l'armée de nos habitudes, mais construire l'armée de nos besoins" » : c'est par ces mots que le président de la République, Jacques Chirac, annonce en 1996 la professionnalisation des armées[32]. La période 1996 – 2002 est consacrée au passage progressif de l'armée de conscription à l'armée professionnelle. Si le régiment – structure de base de l'organisation de l'armée de Terre – change peu dans sa conception, l'organisation macroscopique de l'armée de Terre connaît de multiples et profondes évolutions. Celles-ci se traduisent par quatre grandes réformes de son organisation.

FIGURE 30 : EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME DE L'ARMÉE DE TERRE EN 1989 (HTTPS://COMMONS.WIKIMEDIA.ORG/W/INDEX.PHP?CURID=31898336)

Tout d'abord, une réduction drastique des effectifs dans la logique de la suspension de la conscription, mais surtout pour préserver un équilibre financier, conduit à la dissolution de nombreux régiments. Aux armées, subdivisions en corps d'armée et divisions (figure 30) succèdent en 1998 deux grands commandements de niveau corps d'armée : le commandement de la force d'action terrestre (CFAT) à Lille et le commandement de la force logistique terrestre (CFLT) à Montlhéry (figure 31– page suivante).

[32] http://discours.vie-publique.fr/notices/967003200.html

Cette structure s'accompagne de la création de quatre états-majors de force, dispositifs de commandement « hors sol » ne disposant d'aucun régiment hiérarchiquement subordonné mais se voyant doter, en cas de mise en œuvre, de moyens militaires *ad hoc* en fonction de la mission à accomplir. Ces états-majors opérationnels dont l'objectif est d'intégrer les structures de commandement de l'OTAN[33] en cas de mobilisation de l'alliance, illustrent un des leviers de l'agilité organisationnelle de la configuration bureaucratique « armée de Terre ».

FIGURE 31 : EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME DE L'ARMÉE DE TERRE EN 2000 (HTTPS://BIT.LY/2BHLGWD)

Dix ans plus tard, la révision générale des politiques publiques (RGPP) mise en place en 2008 puis remplacée par la modernisation de l'action publique (MAP) en 2012 traduisent une volonté de maîtrise de la dépense publique sur fond de crise économique majeure. Comme dans de nombreuses réformes, les armées sont largement sollicitées pour participer à l'effort collectif. Ainsi, à une première tranche de réduction des effectifs de 54 000 postes (en équivalent temps plein - ETP) sur la période 2009 – 2014 (Commission du Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale, 2008) s'ajoute une nouvelle déflation de 24 000 postes (ETP) prévue par la loi de programmation militaire (LPM) 2013 – 2019 (Commission du Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale, 2013). Les épisodes de terrorisme de l'année 2015 mettront un terme à cette deuxième vague de réduction des effectifs.

[33] OTAN : organisation du traité de l'Atlantique Nord.

Sur le plan organisationnel, cela se traduit par le fusionnement en 2008 du CFAT et du CFLT en un commandement unique, le commandement des forces terrestres (CFT) à Lille. Puis, en 2014 – alors que n'ont pas encore eu lieu les événements terroristes de 2015 et qu'une nouvelle vague de suppression de postes vient d'être votée par le Parlement l'année précédente – l'armée de Terre engage une refonte de son organisation. Le modèle « Au contact ! » conduit, en deux années, à une restructuration complète de l'armée de Terre (figure 32).

FIGURE 32 : L'ARMÉE DE TERRE EN 2016 (HTTPS://BIT.LY2TZNK9W)

On y observe notamment le retour à une structure divisionnaire (composée de divisions qui sont des structures organisationnelles de l'armée de Terre) telle qu'elle existait à l'époque de l'armée de conscription, complétée par de nombreux commandements spécialisés (renseignement, logistique, maintenance, systèmes d'information et de communication, etc.).

En synthèse, cette vingtaine d'années d'évolution permet d'établir plusieurs constats :

- une importante diminution des effectifs de l'armée de Terre de l'ordre de - 45, 6 % :
    - 1996 (début de la professionnalisation) : 268 572 personnes (dont 31 946 civils)[34] ;
    - 2002 (fin de la professionnalisation) : 172 626 personnes (dont 34 000 civils)[35] ;
    - 2018 (post LPMs 2009 – 2014 – 2019) : 122 417 personnes (dont 7 949 civils) ;
- une structure de base qui n'a pas fondamentalement évoluée :
    - la structure hiérarchique reste le modèle de base avec de nombreux niveaux intermédiaires : le sommet stratégique conçoit, les niveaux intermédiaires mettent en œuvre, le centre opérationnel exécute ;
    - les processus de coordination se sont modernisés mais les principes ont été maintenus : ordres *top-down*, comptes-rendus *bottom-up*, standardisation des procédés et des valeurs ;
- une organisation qui s'est réformée tout en conservant une configuration organisationnelle de type bureaucratique :
    - quel que soit le niveau auquel se place l'observateur – armée française, armée de Terre (ou Air ou Marine), grand commandement, division, brigade, régiment, compagnie ou section – il retrouve un système décliné de façon relativement similaire ;
    - quels que soient l'époque et le type de restructuration du modèle organisationnel, les principes majeurs de l'organisation bureaucratique sont maintenus.

Il est intéressant de relever à ce stade que, contrairement à ce que l'on pourrait souvent imaginer, la réforme d'une organisation bureaucratique publique de grande dimension n'est pas une entreprise impossible. Même un « mammouth » comptant plusieurs centaines de milliers de personnes est réformable sur un temps assez court : ici, cinq années pour le passage de l'armée de conscription à l'armée professionnelle ; là, deux années pour passer au modèle « Au contact ! ». Les leviers d'agilité organisationnelle existent, il s'agira de les identifier.

[34] Source IFRAP (https://bit.ly/2BiBYcU)
[35] Source IFRAP (https://bit.ly/2BiBYcU)

1.1.4. L'armée de Terre en 2019

Vingt ans après sa professionnalisation, l'armée de Terre a atteint un stade de maturité dans son fonctionnement malgré les multiples réformes qui l'ont agitées.

1.1.4.1. Un modèle organisationnel qui vante les mérites de la verticalité

Le modèle « Au contact ! » définit l'organisation de l'armée de Terre depuis 2016. Cette organisation se veut plus modulaire et mieux adaptée à un nouvel environnement géopolitique dont les menaces sont plus protéiformes et diffuses. S'appuyant sur ses fondamentaux historiques de maîtrise et de permanence sur le terrain (ce qui n'est pas le cas des deux autres armées), l'armée de Terre s'est réorganisée sur la base de deux divisions (la 1re division et la 3e division) comprenant chacune trois à quatre brigades. Ces brigades, essentiellement constituées à base de régiments, forment le cœur opérationnel de l'armée de Terre, celui qui met en œuvre ses principales compétences. Elles sont appuyées par onze commandements spécialisés dont celui des forces spéciales, celui du renseignement et celui de l'aérocombat.

Ce modèle valorise la verticalité de l'organisation qui en facilite la lisibilité et l'efficacité [36]. Cette approche va à l'encontre des conceptions actuelles qui préconisent des organigrammes les plus plats possibles pour favoriser l'horizontalité des échanges par l'ajustement mutuel. Alors qu'auparavant il existait deux niveaux hiérarchiques intermédiaires entre le régiment et le chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT), ce modèle en a inséré un troisième pour huit des treize piliers que compte l'organisation. « Au contact ! » est même présenté sur le site institutionnel de l'armée de Terre comme « une architecture d'armée plus souple et plus dynamique ».

Cette organisation valorise quatre dimensions :

- « l'emploi des militaires » mobilisables autant sur les théâtres d'opérations extérieures que sur le territoire national en prévention de menaces et en protection de la population ;
- « l'organisation hiérarchique » avec la mise en valeur de la structure verticale de l'organigramme ;
- « la répartition des compétences » par une spécialisation des métiers regroupés au sein des divers commandements ;
- « le fonctionnement interne » avec une attention plus importante portée sur les conditions de travail.

[36] Source : https://www.defense.gouv.fr/terre/l-armee-de-terre/organisation/un-nouveau-modele-pour-l-armee-de-terre

À la différence de l'armée de l'Air et de la Marine nationale qui sont des armées de « techniciens » dans la mesure où leur force réside dans l'utilisation de matériels extrêmement complexes qui sont au cœur de leur stratégie, l'armée de Terre fonde sa puissance sur l'emploi des hommes.

1.1.4.2. Un fonctionnement en adéquation avec la théorie de la contingence

Le fonctionnement de l'armée de Terre s'apparente fortement à ce que prévoit la théorie de la contingence pour ce type d'organisation bureaucratique. La dimension processuelle de cette institution fait appel à des modes de coordination, à des processus de décision ou à des organes déjà identifiés par Mintzberg (1982). Les processus passent par des circuits hiérarchiques, technocratiques ou des fonctions support soulignés dans la configuration organisationnelle bureaucratique.

Lorsque l'on prend connaissance du dossier administratif d'un militaire, on constate immédiatement l'importance que les qualifications[37] y occupent (figure 33). On retrouve dans cette illustration la caractéristique d'une coordination basée sur les qualifications, propre à une bureaucratie professionnelle, que nous n'avons pas identifiée cependant comme prépondérante dans notre typologie. En effet, cette prépondérance des qualifications relève davantage d'une traçabilité administrative que d'un réel besoin de qualifications pour exercer un métier ou tenir un poste. Dans la pratique, de nombreux métiers sont appris « sur le tas » et certaines qualifications viennent *a posteriori* confirmer un niveau obtenu (dans l'exemple ci-contre, la qualification GRH2 valide un niveau atteint dans la pratique du métier RH au bout de quelques années).

	Diplômes militaires, Qualifications
2018	ATT INFO GRH
2017	ATA SPP FC EQUI
2016	QLF GRH2DEGRE
2016	ATA SPP COS DSM
2014	ATA METHOD-BDD
2014	ATA METHOD-BDD
2012	ATA FORMRESPORH
2011	ATA DT EXP
2011	DT GRHES1 GRH
2009	DEM INTERDOMAIN

FIGURE 33 : QUALIFICATIONS EXTRAITES DU SIRH

[37] Exemples de la signification de quelques sigles : DT = diplôme technique, DEM = diplôme d'état-major, QLF = qualification…

Famille	Filière	Niv	Code	Libellé ETR	MGS
AFG : BUREAU PILOTAGE AUDIT CONTROLE					
AFI : COMMANDEMENT					
AIDE A LA DECISION	C ALD	5b	01003	XPERT HN PILOTAGE ET PERFORMANCE 5B/	PBFCAPCC5b
AFK : SECTION AUDIT PILOTAGE PROGRAMMES					
AIDE A LA DECISION	C ALD	5b	01003	XPERT HN PILOTAGE ET PERFORMANCE 5B/	PBFCAPCC5b
FINANCES	C EFC	4.	03706	CHARGE D'ETUDE CAI ET STOCKS CONF	PBFCFINC4.
AFL : SECTION PILOTAGE CONTROLE DE GESTION					
AIDE A LA DECISION	C ALD	4.	06664	ECIALISTE PILOTAGE ET PERFORMANCE CC	CAD
AFM : SECTION INFO CENTRE					
SECURITE SECOURS INCENDIE	C SPP	5a	02443	EXPERT HN SPP SECURITE INCENDIE 5A	SECCSPPC5a
AFN : RELATIONS INTERNATIONALES					
EMPLOIS TRANSVERSES	C RIT	5a	06015	EXPERT DE HAUT NIVEAU RI 5A	RGECINTC5a

FIGURE 34 : EXTRAIT D'UN RÉFÉRENTIEL DES EFFECTIFS EN ORGANISATION

Nous évoquons, *infra* dans La politique des ressources humaines (p.229), le système des référentiels d'effectifs en organisation (REO –figure 34) qui bâtit toute l'architecture de l'institution. Ces REO fixent dans le détail l'ensemble des qualifications nécessaires pour que l'emploi correspondant au poste identifié puisse répondre au besoin. Ces qualifications figurent dans un répertoire des emplois ministériels (REM) qui inventorie en un catalogue précis et détaillé les missions, activités, tâches et compétences demandées dans l'emploi. Ce référencement théorique en organisation se traduit ensuite en gestion par l'attribution pour chaque militaire d'un profil « d'emploi intrinsèque principal » et d'un profil « d'emploi intrinsèque secondaire » obtenus en fonction des diplômes et formations qualifiantes qu'il détient ou acquiert au cours de sa carrière. Malgré cela, l'affectation sur un poste identifié comme nécessitant des qualifications particulières n'est pas une contrainte pour le gestionnaire (par exemple, un RRH en régiment n'est pas forcément détenteur d'un diplôme RH acquis à l'université ; très souvent, il ne dispose que d'une formation d'un mois dispensée en école militaire). Ce système de coordination par une standardisation sur les qualifications reste donc peu contraignant pour beaucoup de postes. Hormis pour les métiers engageant la sécurité ou exigeant une haute technicité, les qualifications ne sont pas à la base du mode de coordination de l'organisation.

La formalisation est omniprésente dans l'armée de Terre. Les directives, les notes de service, les textes règlementaires (arrêtés, décrets, circulaires, instructions, règlements, guides, mémento, etc.) et les processus constituent une instrumentation de gestion visible qui rythme l'activité quotidienne. Cette instrumentation, au sens défini par Gilbert (1998), est « un terme désignant à la fois un contenu et un processus ». Le premier terme désigne un « ensemble d'instruments couvrant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur ce champ », le second terme est relatif à la « création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs instruments à des pratiques de gestion ». Ainsi, les textes et autres directives cités auparavant constituent autant d'instruments qui matérialisent « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met

en œuvre une technique de gestion ». Chaque processus implique une ou plusieurs procédures, voire appelle à l'activation de sous-processus. En guise d'illustration sur le traitement d'un cas dans le domaine des ressources humaines, la mutation d'un militaire s'inscrit dans un processus annuel qui mobilise toute un éventail d'instruments de gestion :

- cela commence avec l'identification du personnel susceptible d'être étudié en vue d'une mobilité ;
- puis se poursuit par la rédaction d'une fiche de désidérata de mutation (FIDEMUT) extrêmement structurée qui fait l'objet d'une première procédure dans le système d'information des ressources humaines (SIRH) ;
- de l'exploitation de cette FIDEMUT par les différents niveaux de gestion afin d'étudier la meilleure façon de mettre en adéquation les besoins et la ressource ;
- de la mise en place d'un dialogue avec les différents employeurs ;
- de la proposition de postes aux administrés avec lesquels s'engage un dialogue de gestion, et de la proposition simultanée de profils aux employeurs ;
- de la décision du commandement sur l'un des choix proposé par le gestionnaire ;
- de la rédaction d'ordres de mutation individuelle via une seconde procédure ;
- de la mise en place de la procédure de déménagement et d'affectation dans le SIRH ;
- du départ et de la prise de poste en respectant un circuit administratif et logistique dans les organisations de départ et d'accueil.

Cette formalisation poussée et souvent complexe a pour conséquence qu'il existe un contrôle permanent de l'organisation pour s'assurer de la bonne réalisation de ces activités. Tous les domaines sont concernés : opérationnel, financier, logistique, ressources humaines, etc. Les indicateurs font partie du paysage qui servent de référence pour construire des outils de pilotage de l'activité. L'organisation même du travail est régulée par des objectifs à atteindre, planifiée pour atteindre ces objectifs, programmée pour s'assurer qu'ils seront atteints. Les arbres décisionnels, les logigrammes, les tableaux, les mémentos constituent des visuels largement employés au quotidien. Tout est cadré, encadré, dirigé, piloté, planifié.

Cette structuration de l'activité se reflète jusque dans la répartition des tâches et des responsabilités parmi les acteurs. En effet, le fonctionnement de l'armée de Terre repose sur une distinction claire des fonctions où chacun a son rôle : le corps des officiers est chargé de la conception, le corps des sous-officiers s'occupe de la mise en œuvre, et le corps des militaires du rang est en charge de l'exécution des tâches. Pour autant, l'étanchéité n'est pas de mise entre

ces trois niveaux. Aux points de jonction des corps (officiers/sous-officiers et sous-officiers/militaires du rang), les mêmes fonctions peuvent être tenus par du personnel appartenant à des corps différents. Un sergent et un caporal-chef peuvent ainsi tenir une fonction de chef de groupe et encadrer une dizaine de soldats, un lieutenant et un major peuvent être chef de section (encadrement de 30 à 40 militaires). De même, chaque acteur quel que soit son corps ou son grade est considéré comme un membre à part entière du système, et à ce titre la proactivité intellectuelle (participation active à la réflexion collective) est encouragée. Elle se décline au niveau local par différents dispositifs (fiche d'idée nouvelle, boite à idées, prix de l'innovation, etc.) mais elle peut aussi s'exprimer dans le cadre d'un dialogue direct, ouvert et accessible à tous par des blogs. Le chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT) peut être directement interpellé via son blog par chaque militaire soit pour des questions d'ordre général, soit pour des propositions d'amélioration sur le système armée de Terre.

L'armée de Terre et les armées en général sont aussi marquées par des exceptions à la liberté individuelle et par des obligations dérogatoires au droit commun. Le code de la défense stipule en particulier :

- art. L4111-1 : une obligation de disponibilité, de discipline, de loyalisme et de neutralité qui peut aller jusqu'au « sacrifice suprême » ;
- art. L4121-1 à 4 : le militaire a un devoir de réserve et doit faire preuve de discrétion. Il ne peut ainsi faire part de ses opinions politique, philosophique, religieuse en faisant état de sa condition de militaire. Le droit d'adhérer à un parti politique ou à une organisation syndicale est également prohibé. Par conséquent, le droit de grève ou le droit de retrait ne sont pas autorisés non plus ;
- art. L4121-5 : outre l'obligation de servir en tout temps et tout lieu, le militaire est soumis à une obligation de mobilité et peut se voir limiter sa liberté de résidence, voire de circulation (astreinte immédiate ou dans un délai fixé), pour l'intérêt du service ;
- art. L4122-1 à 10 : limitent sa liberté économique en interdisant d'exercer une activité privée lucrative.

En contrepartie de ces restrictions, le militaire jouit de droits et de prestations spécifiques qui lui garantissent de pouvoir subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille (art. L 4123-1). Il bénéficie aussi de garanties qui lui permettent d'exercer ces droits et le protègent de l'arbitraire de la hiérarchie le cas échéant (art. L4123-2 à 19).

Pour atténuer ces contraintes statutaires, le code de la défense prévoit un espace de dialogue encadré permettant l'expression des besoins du militaire. Si l'expression d'opinions est limitée par la loi et ne peut se traduire par l'intermédiaire des habituelles instances représentatives du personnel, le code de la défense dispose que le militaire peut faire part de ses revendications en employant une ou plusieurs des voies suivantes :

- la première d'entre elles, et elle est considérée comme particulièrement importante aux yeux des militaires, est la voie hiérarchique. Le chef militaire a une responsabilité qui va au-delà de celle d'un employeur quelconque. Elle s'étend également à la vie personnelle de ses hommes sans pour autant faire de l'entrisme. Porteur de valeurs et vertus développées dans le paragraphe *infra* intitulé « Commander : le management du militaire », le chef militaire est le premier relais de l'expression du personnel avec sa hiérarchie. En tant que manager de proximité, il a un devoir d'information, de communication, de pédagogie mais aussi de défense des intérêts de l'institution comme de ceux de ses hommes ;
- la seconde voie de dialogue est celle des représentants catégoriels, au nombre d'un représentant par corps (officiers, sous-officiers, militaires du rang) dans chaque unité organisationnelle (jusqu'au niveau de l'unité élémentaire). Ces présidents de catégorie sont élus pour deux ans par leurs pairs et ils ont un accès privilégié auprès du commandement de l'organisme dans lequel ils servent. Entre le représentant du personnel et le manager de proximité, ils constituent un dispositif spécifique aux armées, à la fois conseillers du commandement et du personnel, ils sont reconnus pour leur bienveillance, leur lucidité et leur intelligence qui ne doivent pas favoriser une partie au détriment de l'autre ;
- le code de la défense prévoit également un dispositif complet d'instances de concertation qui permet de recueillir et d'agréger progressivement les doléances pour faire évoluer la condition militaire :
    - au niveau de l'unité élémentaire (compagnie, escadron, batterie) existe une commission qui réunit les différents corps de l'unité. Cette commission permet d'exprimer des préoccupations locales, auxquelles peut répondre le commandement de proximité, mais aussi des demandes d'ordre supérieur qui sont alors remontées au niveau hiérarchique suivant ;
    - la commission consultative du corps (régiment) exercent ses fonctions dans les mêmes conditions que la précédente, et fait remonter au conseil de la fonction

militaire Terre (CFMT) les questions sur lesquelles elle n'a pas autorité ou compétence pour se prononcer ;

- ce troisième niveau, le CFMT, est constitué de militaires tirés au sort parmi les volontaires. Il étudie au niveau de l'armée de Terre l'ensemble des questions portant sur la condition militaire relative à cette armée (conditions de vie, d'exercice du métier, d'organisation du travail) et présente ses travaux au CEMAT ;
- le quatrième et dernier niveau de ce dispositif est occupé par le conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM). Il examine « les éléments constitutifs de la condition de l'ensemble des militaires »[38] et présente ses travaux au ministre des armées ;

Arrêt Matelly c. France – CEDH

Jean-Hugues MATELLY est un officier de la gendarmerie nationale qui mène en parallèle des travaux universitaires de recherche, notamment en sociologie. Connu pour sa liberté de ton, qui lui vaut d'être sanctionnée régulièrement par sa hiérarchie, il défend le droit à la liberté d'expression du militaire. Ses critiques sur l'organisation des réformes concernant la gendarmerie et la Police lui valent d'être radié des cadres par décret du président de la République le 25 mars 2010 au reproche de n'avoir pas respecté son devoir de réserve. Les suites judiciaires de cette décision, annulation en conseil d'État du 29 avril 2010 et surtout arrêt de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) du 2 octobre 2014 à propos de l'interdiction absolue faite aux militaires de constituer un syndicat ou d'y adhérer, aboutissent à la loi n° 2015-917 du 28 juillet 2015 qui reconnaît la possibilité de créer des associations professionnelles nationales de militaires (APNM). Ces dernières, exclusivement constituées de militaires, ne sont pas à proprement parler des syndicats et elles doivent respecter une certaine indépendance et neutralité vis-à-vis de toutes influences politique, confessionnelle ou syndicale. Elles peuvent néanmoins au titre de l'art. L4126-3 du code de la défense « se pourvoir et intervenir devant les juridictions compétentes » au profit des militaires.

ENCADRÉ 6 : ARRÊT MATELLY - CEDH

- la quatrième voie de dialogue à la disposition des militaires est celle passant par les associations professionnelles nationales de militaires (APNM) instituée par la loi n° 2015-917 du 28 juillet 2015 et traduite dans le code de la défense dans les articles L4126-1 à 7. Cette création résulte d'un conflit peu courant dans les armées dont l'aboutissement est un arrêt de la Cour européenne des droits de l'homme qui condamne la France à autoriser l'existence des associations susmentionnées (encadré 6) ;

[38] Code de la défense, art. L4124-1

- la cinquième voie offerte aux militaires est celle du haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM). Cet organisme, créé par la loi du 24 mars 2005 portant statut général des militaires, a pour mission « *d'éclairer le Président de la République et le Parlement sur la situation et l'évolution de la condition militaire (...). Dans son rapport annuel, il formule des avis et peut émettre des recommandations* » (Haut Comité d'Évaluation de la Condition Militaire, 2014). Cet organisme n'est pas un moyen d'expression directe du militaire avec ses autorités de tutelle. Mais par l'indépendance qui est le sien et par ses méthodes d'investigation faisant appel à des visites sur le terrain, il permet de recueillir les besoins concernant la condition militaire et de les porter au plus haut niveau de l'État en évitant le filtre des niveaux intermédiaires. Il constitue bien en ce sens, un moyen d'expression du personnel militaire.

Lorsque ces voies de dialogue s'avèrent insuffisantes pour exprimer ou prendre en compte les besoins du personnel, ou lorsque des blocages persistent entre le militaire et sa hiérarchie, ceux-ci peuvent faire appel dans un premier temps à la commission des recours militaires, puis si les divergences persistent à la juridiction administrative qui appréciera l'affaire. La commission des recours militaires permet de maintenir un dialogue au sein de l'institution en faisant appel à un tiers, n'ayant aucun parti pris dans le différend. La décision de cette commission ne pourra être contestée que par la voie juridique administrative.

1.1.4.3. Une armée d'hommes plutôt qu'une armée de techniciens

Sur les 98 000 militaires professionnels (dit « d'active ») et les 19 000 réservistes[39], on compte environ 20 000 hommes et femmes déployés en permanence sur les différents théâtres d'opérations, en France comme à l'étranger. Ces militaires constituent la force opérationnelle terrestre (FOT) qui s'élève à 77 000 militaires[36]. L'armée de Terre se caractérise par sa jeunesse avec une moyenne d'âge de 32 ans. Cette spécificité n'est pas due au hasard mais résulte bien d'une politique de ressources humaines particulière visant à maintenir cet impératif de jeunesse.

La difficulté des missions (conditions de vie rustiques sur le terrain, absence de sommeil, stress opérationnel, environnements extrêmes comme la montagne, le désert, les milieux humides, la jungle, etc.), les longues périodes d'absence du foyer (de 4 à 6 mois par an) et les risques intrinsèques liés à ce métier imposent une discipline particulière et exigeante, pour les corps et des esprits, qui use rapidement les organismes. Pour ces raisons, le choix de disposer

[39] Le réserviste est un homme ou une femme, avec ou sans expérience et/ou passé militaire, qui souscrit un contrat pour servir dans les forces armées. Il est complètement intégré au sein des forces opérationnelles professionnelles et est employé sur les mêmes missions.

d'une ressource humaine jeune s'imposait. En termes de ressources humaines, les effectifs de l'armée de Terre sont composés de deux tiers de contractuels qui restent environ 7 à 8 ans au sein de l'institution (ils peuvent néanmoins renouveler leur engagement par contrats successifs jusqu'à 27 ans de service). Le tiers restant constitue l'épine dorsale de l'organisation : ce sont les cadres de carrière, officiers et sous-officiers. Ils effectuent un parcours professionnel complet comprenant une alternance régulière entre des postes opérationnels à forte sollicitation et des postes de *back office* moins exposés qui permettent de se ressourcer, de consolider leur expérience et d'acquérir de nouvelles compétences.

Le rythme opérationnel est bâti sur un cycle de deux années, découpé en cinq temps de quatre à six mois chacun (figure 35). Il commence par une préparation opérationnelle métier (PO-M) permettant d'atteindre un stade opérationnel de premier niveau (SO-1). Cette PO-M se déroule de façon décentralisée au sein des régiments et permet l'acquisition des savoir-faire individuels et collectifs jusqu'au niveau de la section (subdivision de la compagnie). La période suivante est celle de la préparation opérationnelle interarmes (PO-IA) dont l'objet consiste à entraîner ensemble des unités (à partir du niveau de la compagnie) dont les spécialités sont différentes. Cette phase se déroule de manière centralisée dans des centres spécialisés (Mourmelon, Mailly, Canjuers, Sissone) et permet d'atteindre le stade opérationnel de deuxième niveau (SO-2). La mise en condition finale (MCF) est une préparation interarmes spécifiquement adaptée aux conditions du théâtre d'opération sur lequel les militaires vont être engagés.

FIGURE 35 : CYCLE OPÉRATIONNEL À 5 TEMPS DE L'ARMÉE DE TERRE (SOURCE MINISTÈRE DES ARMÉES)

Elle permet d'acquérir des savoir-faire spécifiques et d'aguerrir les militaires en vue d'un proche départ en opération extérieure pour plusieurs mois. La quatrième phase est celle de la projection en opération extérieure (Mali, Liban, Côte d'Ivoire, Tchad, etc.). Enfin, la dernière phase est celle de la remise en condition opérationnelle (RCO) : elle permet de prendre des permissions (vacances), d'effectuer des stages, de se former individuellement (permis, stages, etc.). Ce cycle opérationnel garantit une continuité de la présence des forces terrestres sur le terrain sur une durée pouvant s'étendre de quelques mois à plusieurs décennies (Liban par exemple).

Cette stratégie d'une puissance construite sur la force humaine se traduit au travers d'un éventail de valeurs apprises, sans cesse répétées et valorisées en formation comme au régiment. La place du chef et de son subordonné est clairement établie.

1.1.4.4. Commander : le management du militaire

La hiérarchie, les valeurs, les traditions, le commandement, tous ces éléments figurent dans le schéma d'apprentissage initial du militaire. Ils sont régulièrement répétés par des actes symboliques qui marquent et rappellent l'appartenance à l'institution. Au sein de ce système, et plus qu'ailleurs, le chef militaire occupe une place centrale. De la qualité de son commandement, de sa compétence, de son expérience, de ses qualités humaines dépendent le succès ou l'échec de la mission et surtout le risque de pertes humaines. Il est donc longuement formé à tenir ce rôle et doit en mesurer toute l'exigence. Le « livre bleu » sur « l'exercice du commandement dans l'armée de Terre » (État-major de l'armée de Terre, 2016) traduit tout ce qui est attendu de la part d'un chef militaire. Dans ce recueil qui met en exergue une vingtaine de valeurs, de vertus ou de qualités qui doivent guider le manager dans l'exercice de sa fonction, on trouve :

- des valeurs morales :
    - la volonté définie comme « la disposition mentale qui permet de traduire une intention en actes et d'en assurer la concrétisation » ;
    - la tempérance qui « fait partie des quatre vertus cardinales de l'héritage philosophique occidental avec la prudence, la force et la justice » ;
    - la dignité : « celui qui exerce l'autorité doit avoir le souci de sa dignité extérieure (dans l'attitude et le comportement) comme de sa dignité morale. La dignité exclut aussi toute forme de brutalité dans le commandement » ;

- le sens du devoir, « un ressort qui pousse le chef à remplir les obligations attachées à son état et son statut, en particulier dans des circonstances inhabituelles ou difficiles » ;
- la loyauté vue comme la « fidélité aux engagements pris, au respect des règles de l'honneur et de la probité. Cette qualité morale se différencie du loyalisme qui se réduit à l'attachement à un régime ou à des institutions. La loyauté ne signifie ni conformité ni soumission » ;
- la fraternité qui « est d'abord un état d'esprit avant d'être une qualité » ; elle traduit une disposition intellectuelle de ceux qui sont « unis par un même idéal, qui coopèrent en vue de l'édification d'une œuvre commune » ;

- des valeurs professionnelles :
  - le professionnalisme, « un des premiers critères sur lequel le chef militaire est évalué par ses supérieurs, ses pairs et aussi ses subordonnés. Il est le fruit de la connaissance, de la maîtrise du savoir-faire métier, et de l'expérience » ;
  - la faculté d'adaptation définie « comme l'aptitude à modifier son comportement pour répondre à des situations imprévues, liées aux aléas du combat ou à ceux de la vie militaire en général » ;
  - la lucidité comprise « comme la faculté de voir et comprendre une situation avec clarté et justesse » ;
  - l'esprit d'initiative compris comme « capacité à prendre la décision nécessaire, à faire preuve de détermination, d'imagination et de créativité, de spontanéité, tout en restant fidèle, respectueux et soucieux de l'efficacité collective » ;
  - la disponibilité qui « est une obligation statutaire pour tout militaire, qui va à l'encontre des usages de la société moderne (réduction du temps de travail, rétribution horaire) » ; elle s'exerce dans « les dimensions physique et intellectuelle » ;
- des valeurs cognitives :
  - le discernement compris comme une « disposition d'esprit permettant d'apprécier les choses selon leur nature et à leur juste valeur, d'en juger avec bon sens et clarté » ;
  - la hauteur de vue appréciée comme « la qualité permettant au chef d'envisager une situation dans sa globalité et de dominer un problème. Elle exige une solide culture, alliée à une intelligence pratique et un sens du concret. Elle implique

une bonne compréhension des enjeux de la situation, des objectifs de l'échelon supérieur ainsi que la capacité à se projeter dans l'avenir » ;

- des valeurs managériales :
    - l'exemplarité entendue « comme une qualité qui conduit le chef à adopter le comportement qu'il attend de ses subordonnés et qui doit les inspirer en retour » ;
    - le sens de l'équité entendu comme « un des fondements de la légitimité du chef [est une] vertu qui consiste à régler sa conduite avec impartialité, dans un souci naturel et permanent de justice » ;
    - le sens des responsabilités en tant que « capacité à prendre des décisions et à les assumer, eu égard aux fonctions tenues » ;
    - la force de caractère vue comme la « capacité à exprimer et à défendre son point de vue. Elle n'est ni autoritarisme vis-à-vis des subordonnés, ni insubordination vis-à-vis des chefs. Elle est une combinaison harmonieuse de courage, d'intelligence et de détermination qui révèle la personnalité du chef. Elle doit ainsi s'affirmer de façon maîtrisée, avec discernement et sans rechercher l'affrontement » ;
    - la fermeté qui reflète « une qualité morale, expression de l'autorité sans pression excessive mais sans hésitation non plus. Elle exige de savoir se situer et de conserver une conscience élevée de la mission comme du bien commun. Elle est une manifestation de la solidité du chef militaire et de son courage » ;
    - l'humilité respectée en tant que « vertu fondamentale du métier militaire et tout particulièrement du chef. Elle contribue au discernement et pousse ainsi à aborder la complexité du métier des armes sans arrogance ni orgueil » ;
    - l'enthousiasme reconnue comme une « qualité mobilisatrice foncière dans l'exercice de l'autorité ».

Cet inventaire offre l'opportunité de retrouver certains concepts développés dans la revue de littérature : adaptation, compétences en contexte extrême, discipline, confiance, *sensemaking*, etc. Ils définissent les leviers agiles stables et partagés 'valeurs' et 'vision' de la conception du management de l'armée de Terre.

1.1.4.5. Typologie de la ressource humaine

Une courte monographie de l'armée de Terre (chiffres de 2018 en ETPT[40] – Ministère de la Défense, 2019) fait apparaître que :

- elle totalise 122 417 militaires de tous grades et civils, l'armée de Terre représentant 42,5 % de l'effectif total du ministère de armées (266 792 militaires et civils) ;
- le taux de féminisation est le moins élevé de l'ensemble du ministère avec seulement 10,1 % de femmes pour une moyenne ministérielle se situant à 15, 5 % ;
- structurée en trois niveaux distincts appelés « corps », la répartition des effectifs entre les militaires de carrière et ceux servant sous contrat est :
    - pour les officiers (12 % de l'effectif total) : deux tiers de carrière et un tiers de contrat ;
    - pour les sous-officiers (34 % de l'effectif total) : quasiment la moitié d'entre eux sont de carrière ;
    - pour les militaires du rang (54 % de l'effectif total) : le statut de carrière n'existe pas pour ce corps, ils sont donc tous contractuels ;
- l'âge moyen pour les officiers est d'environ 39 ans, pour les sous-officiers de 36 ans et pour les militaires du rang de 27 ans. Ce qui, rapporté proportionnellement aux volumes d'effectifs de chaque corps, donne un âge moyen global de 33 ans ;
- l'ancienneté moyenne de service est de 12 ans tous corps confondus.

Ces deux derniers points reflètent une dimension importante de la conception de la gestion des ressources humaines dans les armées. C'est une gestion de flux et non une gestion de stock. En effet, par dérogation au droit commun du secteur privé comme du secteur civil, la succession de contrats jusqu'à 27 ans cumulés est autorisée. Elle permet de garantir un impératif de jeunesse considérant la spécificité de ce métier et de ses contraintes. Mais cela implique un taux de renouvellement élevé des effectifs dont le corollaire est un effort conséquent en termes de recrutement et de formation du personnel.

Le haut de la pyramide de l'armée de Terre comprend le corps des officiers. Les officiers relèvent de divers statuts en fonction de l'origine de leur recrutement. Du premier grade, celui de sous-lieutenant, jusqu'au plus élevé, celui de général d'armée[41], on y trouve :

[40] ETPT : Équivalent Temps Plein Travaillé, unité de décompte des effectifs prenant en compte la période d'activité de l'agent sur l'année et sa quotité de de temps de travail.

[41] Le « grade » de maréchal de France est en fait la plus haute distinction militaire française et non un grade. Il n'y a plus de maréchal de France depuis le décès du maréchal Juin en 1967.

- des officiers sous contrat :
    - dit « encadrement » (OSC – E) qui effectuent une première partie de carrière (10 ans environ) en tant que manager opérationnel. Ils ont vocation à commander une unité élémentaire (compagnie, escadron, batterie) comprenant de 80 à plus de 200 militaires. Ils entament ensuite une deuxième partie de carrière où ils se spécialiseront sur un métier (RH, logistique, maintenance, SIC, gestion des opérations, communication, etc.). Les meilleurs d'entre eux pourront passer officier de carrière s'ils réussissent un concours interne. Ils sont recrutés *a minima* sur la base d'un Bac + 2 mais dans la pratique, la majorité détient un Master 1 ou 2 ;
    - dit « spécialistes » (OSC – S), recrutés pour leurs compétences dans un domaine spécifique (juridique, géomatique, informatique, etc.), n'ont pas vocation à exercer un temps de commandement mais peuvent encadrer du personnel exerçant dans leur spécialité. La sélection se fait théoriquement sur la détention d'un Bac + 3 mais là encore, tous ou presque sont titulaires d'un Master 2 ou davantage. Les meilleurs d'entre eux peuvent devenir officier de carrière sous condition de réussite à un concours interne ;
- des officiers de carrière :
    - d'origine « directe », ce sont les St-Cyriens ou les polytechniciens. Après deux années de classe préparatoire, ils sont admis sur concours ou sur titre (si Bac + 5) en scolarité à l'école spéciale militaire de St-Cyr ou à l'école polytechnique. Leur scolarité dure quatre ans et elle comprend une alternance de formations militaire et académique qui leur confèrent un diplôme d'ingénieur. Leur parcours professionnel les positionne pour tenir les plus hautes fonctions de direction dans l'armée. Après une première partie de carrière identique à celle des OSC – E, ils sont attendus sur la réussite au concours interne de l'école de guerre afin d'entamer une deuxième partie de carrière d'une quinzaine d'années devant les mener au commandement d'un régiment (800 à 1 500 militaires). En troisième partie de carrière, ils occuperont des postes de haut fonctionnaire ;
    - d'origine « semi-directe », ils sont issus du corps des sous-officiers et des militaires du rang à partir de trois ans d'ancienneté de service. Leur recrutement se fait par le biais d'un concours interne parmi le personnel détenant au minimum le Bac. Ils effectuent trois ans de scolarité dans la même école que les officiers issus de St-Cyr et sur un modèle identique comprenant une alternance

de formations militaire et académique qui leur permet d'obtenir un Bac + 3. Leur parcours professionnel est identique à celui des officiers d'origine directe ; ils ont vocation à occuper des postes à responsabilité spécialisés dans un domaine particulier (RH, informatique, etc.) en réussissant un concours interne en fin de première partie de carrière et en passant un Master 2. Les meilleurs pourront occuper des postes de direction ;

- d'origine « semi-directe tardif », ils sont recrutés après une première partie de carrière d'une dizaine d'années de service comme sous-officier. Ils n'ont pas l'obligation de détenir le Bac. Après une année de scolarité en école militaire au cours de laquelle ils vont consolider leurs compétences métier uniquement, ils effectueront la même première partie de carrière d'officier que les « directs » et « semi directs ». Ils ont ensuite vocation à occuper des postes de spécialiste et, plus rarement, ils pourront se voir confier la responsabilité d'un service.

Ces cinq statuts représentent la quasi-totalité des origines du recrutement des officiers de l'armée de Terre. Ils se subdivisent en un éventail assez conséquent de sous-statuts (32), reliquat de recrutements souvent disparus aujourd'hui. Les officiers sous contrat représentent le tiers de l'effectif des officiers. Ce statut précaire permet de disposer d'une variable d'ajustement pour le pilotage des effectifs ; ils risquent tout au long de leur carrière de ne pas obtenir de renouvellement de leur contrat.

Les sous-officiers constituent le niveau intermédiaire de la pyramide. Ils sont la « ligne hiérarchique » qui relie le « sommet stratégique » et le « centre opérationnel » (Mintzberg, 1982). Ce corps englobe tous les grades de sergent à major, et le recrutement se fait principalement par deux voies :

- les sous-officiers d'origine directe[42], issus du monde civil, sont retenus suite à une sélection spécifique mobilisant une batterie de tests psychotechniques, des entretiens d'évaluation et des épreuves sportives. Les candidats doivent être titulaires du Bac au minimum. Admis en scolarité à l'école nationale des sous-officiers d'active à Saint-Maixent (79) pendant huit mois puis dans une des écoles de spécialité pour une durée variable selon la spécificité de leur futur métier, ils encadrent ensuite une dizaine de militaires en début de carrière jusqu'à une quarantaine en fin de carrière. Ce sont des

[42] Dans la légion étrangère et à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, ce type de recrutement n'existe pas. Tous les sous-officiers proviennent du corps des militaires du rang. Ce qui est un avantage en termes de gain d'expérience et de maturité acquise au cours des premières années comme militaire du rang, se révèle un handicap en termes de parcours professionnel pour ceux qui visent à devenir officier (entrée plus tardive dans ce corps).

techniciens spécialisés autant que des managers. Leur compétence dans un domaine peut s'apparenter à celui d'un artisan-patron avec lequel ils partagent souvent beaucoup de points communs. Ces sous-officiers peuvent devenir officiers « semi-directs » ou « semi-directs tardifs » en cas de réussite à un concours interne ;

- les sous-officiers d'origine semi-directe sont issus du corps des militaires du rang et sont recrutés, sans condition de détention du Bac, soit par la réussite à des « examens-concours », soit au choix du commandement parmi les meilleurs d'entre eux. Ils exercent les mêmes métiers et tiennent les mêmes responsabilités que les sous-officiers d'origine directe : seule leur perspective d'avancement en grade est moins importante du fait de leur arrivée plus tardive dans ce corps. Les meilleurs peuvent cependant devenir officier en réussissant le même concours que celui passé par les sous-officiers d'origine directe.

Ce corps intermédiaire représente l'ossature du système. Il joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement de l'organisation en tant de garant de la mise en œuvre et du contrôle des décisions du niveau supérieur. Ce sont les managers intermédiaires.

Les militaires du rang représentent le socle du système, le centre opérationnel qui exécute l'ensemble des décisions prises par les niveaux supérieurs. Comprenant trois niveaux de grade (1re classe, caporal et caporal-chef), le recrutement se fait par une voie unique. Les candidats retenus après les tests de sélection physique, médicale et psychotechnique, rejoignent un centre de formation initial militaire (CFIM). Ils y sont formés pendant trois mois avant de rejoindre leur régiment. Tout au long de leur carrière, les militaires du rang ont la possibilité de s'élever dans la hiérarchie par le biais d'examens ou de concours, les plus brillants d'entre eux pouvant devenir officier.

1.1.4.6. La politique des ressources humaines

Partant du constat simple qu'il n'existe pas d'école ou d'université en mesure de fournir un tireur d'élite, un conducteur de char ou un pilote d'hélicoptère de combat, les armées – dont l'armée de Terre – disposent de leurs propres dispositifs de formation et de gestion des ressources humaines. Cela commence par le recrutement qui n'est pas externalisé jusqu'au retour du militaire dans la vie civile. L'armée de Terre assure son propre recrutement, la formation de son personnel dans ses écoles et centres qui dispensent un enseignement *ad hoc*, conçoit la structure de son modèle d'organisation et la met en place, assure la gestion de son personnel notamment via une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des

compétences (GPEEC) spécifique, et s'occupe de la reconversion de ses militaires lorsque ceux-ci quittent l'institution.

Le recrutement est centralisé au niveau des armées. La description suivante explique le parcours d'un jeune civil qui décide de rejoindre l'armée de Terre comme militaire du rang. Pour les officiers et les sous-officiers, les voies de recrutement ont été présentées *supra*. Sur le site « sengager.fr », le candidat dispose des informations utiles pour connaître les métiers proposés et le parcours de recrutement à suivre. Les centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA) sont le point d'entrée des candidats désirant rejoindre l'institution. Un maillage territorial important en métropole comme dans les départements d'outre-mer donne la possibilité à chaque postulant d'entrer aisément en contact avec un conseiller du CIRFA. Celui-ci, après avoir conseillé le jeune candidat, établit alors son dossier administratif et lui ouvre un espace personnel en ligne afin qu'il puisse poursuivre son parcours de recrutement. Le postulant est ensuite convoqué dans un des cinq services d'évaluation (Lyon, Vincennes, Nancy, Rennes ou Bordeaux) où, pendant deux jours, il va suivre un circuit en cinq étapes permettant d'apprécier son potentiel à s'engager dans une carrière militaire : un bilan médical complet, des tests sportifs, des évaluations psychotechniques, des entretiens individuels d'évaluation, et des séances d'information sur le métier de soldat et les emplois dans l'armée de Terre. À l'issue de ces évaluations, le candidat retourne dans son CIRFA pour affiner son projet avec son conseiller d'orientation au regard du résultat des tests, de ses souhaits et des besoins de l'armée de Terre. Enfin, le dossier passe devant une commission d'affectation qui informera le candidat sur l'issue positive ou non de sa démarche et lui proposera un poste dans un régiment.[43]

Au début de son premier contrat d'engagement (généralement d'une durée de cinq ans), le jeune militaire est envoyé dans un centre de formation initiale des militaires du rang (CFIM) où il va suivre durant 12 semaines une formation générale initiale. Celle-ci sera suivie d'une formation de spécialité d'une durée variable (quelques semaines à plusieurs mois) selon le métier pour lequel le jeune militaire a été recruté. À l'issue de ces formations, il est affecté dans une unité élémentaire dans laquelle il va exercer le métier pour lequel il a été recruté et formé. Dès son arrivée, l'institution va lui proposer un parcours professionnel adapté à ses capacités, répondant à ses envies et coïncidant aux besoins de l'organisation. Ce parcours professionnel n'est jamais figé, ni acquis : il évolue en fonction des choix que le militaire va effectuer et des

[43] https://www.sengager.fr/le-parcours-de-recrutement-en-detail

efforts qu'il va consentir. Ce cursus de carrière peut lui permettre à intervalles réguliers d'évoluer en changeant de métier, mais aussi et surtout de progresser dans la hiérarchie. Il peut ainsi, en commençant sa carrière dans le corps des militaires du rang, accéder au corps des officiers soit directement, soit indirectement en passant par le corps des sous-officiers, à chaque fois par le biais d'un concours au niveau de difficulté différent selon l'option retenue. Quels que soient ses choix, les militaires de tous grades et de toute ancienneté sont régulièrement sollicités et envoyés en formation afin de maintenir leur employabilité au sein de l'institution, mais aussi dans la perspective d'un retour à la vie civile.

Il s'agit là d'une spécificité des armées. Contrairement au reste de la fonction publique, l'emploi « garanti à vie » n'existe que pour un tiers des effectifs servant dans cette organisation. Les ressources humaines relèvent donc d'une gestion de flux et non d'une gestion de stock. Afin de maintenir un impératif de jeunesse indispensable pour effectuer ce métier à risque, les armées ont fait le choix de n'offrir la possibilité d'une carrière complète qu'à une partie de leur personnel. Les militaires du rang en sont exclus, les sous-officiers sont contractuels pour la moitié d'entre eux, et les officiers pour le tiers. Cette « insécurité » est aussi ce qui permet d'offrir une véritable perspective de carrière à chacun. Ce turn-over voulu permet de ne garder que les meilleurs militaires, et de leur offrir une possibilité d'accéder progressivement à des postes aux responsabilités élevées sans être tributaire d'une vacance de poste. La contrepartie de cette politique réside dans l'effort conséquent et permanent de recrutement et de formation qu'elle implique ; elle nécessite également de piloter précisément la GPEEC afin de ne pas se retrouver en déficit de spécialistes en cas de mauvaise appréciation des entrées et des sorties du personnel.

La mobilité est un élément central de la politique des ressources humaines de l'armée de Terre. Elle permet de mettre en œuvre la construction des parcours professionnels, et de répondre aux besoins de l'institution. Cette mobilité est de deux ordres : géographique et fonctionnelle. La particularité du statut militaire permet d'imposer à son personnel des mutations tout au long de leur carrière. En moyenne, un sous-officier change de poste tous les six à sept ans, et un officier tous les quatre à cinq ans. L'armée de Terre applique une GPEEC « adéquationniste » afin de pourvoir à la réalisation en gestion de ses postes (figure 36– page suivante).

Cette GPEEC se construit sur la base d'un modèle appelé référentiel des effectifs en organisation (REO). Ce REO est – pour prendre une image simple – un plan d'architecte. Le

REO détermine à quoi doit ressembler idéalement la « maison armée de Terre » en se basant sur le budget disponible (fixé par la loi de programmation militaire), sur l'évolution des matériels, sur les besoins nouveaux en compétences ou sur ceux qui deviennent obsolètes, etc. Le REO a donc une visée prospective et pour cela que l'armée de Terre réalise chaque année deux REO : le REO A+6 qui décrit la structure de l'institution à un horizon de six ans sur le fondement des éléments décrits ci-avant, et le REO A+1 qui donne une description précise et impérative de l'organisation telle qu'elle doit être construite dans l'année qui suit.

C'est sur cette référence que se constitue la GPEEC, celle-ci pouvant être vue comme « le constructeur de la maison armée de Terre ». Chaque année, au moment où entre en vigueur le modèle du REO de l'année A (donc le REO A+1 validé en fin d'année précédente), la situation des effectifs en gestion est figée au 1er janvier. L'écart entre le modèle théorique imposé et la réalité est mesuré. Puis, par le biais de différents outils de projection du comportement de la ressource humaine, une simulation de son évolution est réalisée sur les six années à venir de façon à atteindre le REO A+6. L'écart entre la prévision en gestion à six ans et le modèle du REO A+6 est de nouveau mesuré. L'objectif de la GPEEC est alors d'agir sur différents leviers afin de permettre de réduire voire de supprimer cet écart à six ans : augmenter ou diminuer le flux de recrutement, ouvrir ou fermer certaines filières de formation, accélérer ou ralentir l'avancement aux grades supérieurs, inciter ou freiner les volontés de départ, etc. Dans cet exercice de gestion, il est souvent difficile de faire coïncider le modèle théorique et la réalité gestionnaire. Il s'instaure donc un dialogue permanent pour déterminer où doit se situer l'effort en gestion par rapport au modèle idéal. Soit certains postes non prioritaires ne sont pas pourvus

FIGURE 36 : ILLUSTRATION DE LA GPEEC DE L'ARMÉE DE TERRE (SOURCE DRHAT)

en personnel, soit des distorsions acceptables et acceptées sont négociées entre les employeurs et le gestionnaire.

Malgré tout le soin apporté à réaliser une GPEEC pointue, l'armée de Terre (comme les autres armées) reste tributaire d'aléas sur lesquels elle n'a aucune prise. Le premier est lié au choix du fonctionnement intrinsèque des armées dont on pourrait interroger la pertinence dans certains cas. Le fonctionnement de l'armée de Terre est construit sur une distinction nette des responsabilités basée sur les grades (les plus élevés détenant les postes aux plus hautes responsabilités), les qualifications possédées et l'expérience acquise. S'il est ainsi plutôt vertueux de concevoir que les métiers du domaine strictement militaire respectent cette logique, et qu'un chef de corps de régiment soit naturellement celui qui a effectué plusieurs passages comme manager à différents niveaux opérationnels, a acquis de l'expérience sur le terrain et au contact des hommes, la question peut se poser pour les métiers du *back office*. Actuellement, un directeur des ressources humaines, un responsable de la logistique ou un directeur informatique sera désigné parmi les cadres ayant atteint un certain niveau de grade, possédant l'expérience requise et disposant des qualifications nécessaires. Or, il faut plusieurs années pour créer ces conditions idéales. Le recrutement « sur étagère » (directement issu du monde civil) de cadres disposant du bon profil n'est donc pas possible dans l'institution. Cette politique de gestion résulte de la volonté affichée de maintenir un esprit de corps fort, aux valeurs profondément enracinées que nous avons évoquées précédemment, et qui ne peut être acquis que dans l'expérience de vie partagée tout au long d'une carrière à différents niveaux de responsabilité.

Le second aléa est lié aux décisions politiques et notamment aux renversements de tendance dans le cadre d'augmentation ou de diminution du volume des effectifs. Tout changement brutal de paradigme dans l'organisation militaire se traduit par l'apparition de déséquilibres importants dans la gestion des ressources humaines : quand les effectifs sont à la hausse, il faut plusieurs années pour reconstituer un vivier de cadres anciens et expérimentés ; quand des postes sont supprimés et qu'il s'agit de se séparer rapidement d'un volume important de personnel, les plus qualifiés partent les premiers car ils trouvent aisément un emploi dans le secteur civil. Cet impact est particulièrement visible lorsqu'il touche des métiers sensibles et en tension.

Le troisième aléa est relatif à la vie économique. L'armée de Terre recrute ses militaires dans le même vivier de ressource humaine que n'importe quelle entreprise. Si elle ne se montre pas

concurrentielle, elle éprouvera des difficultés d'attractivité qui se concrétiseront par une tension quantitative et qualitative sur ses effectifs.

La politique des ressources humaines de l'armée de Terre se concrétise à travers trois mots-clés : attractivité, lisibilité, différenciation :

- l'attractivité est liée à la façon dont elle arrive à attirer en nombre et en qualité les candidats dont elle a besoin, et à transformer ces candidats en personnel recruté. Si elle ne peut lutter sur le terrain salarial comme une entreprise privée (encadrement des salaires, règles de la fonction publique, etc.), elle mise sur des éléments immatériels liés au dépaysement, à l'aventure humaine ou à l'esprit de cohésion. Sans vendre de rêve, elle exploite ce besoin de quête de sens, d'aventure mais aussi d'un cadre organisationnel recherché par une partie de la jeune génération. Elle offre la perspective d'une intégration dans la société à de jeunes gens en difficulté scolaire ou sociale en leur permettant de renouer avec la formation et d'acquérir un diplôme ;
- la lisibilité a trait à la construction d'un parcours professionnel. En fonction du potentiel et de la performance analysés annuellement au moment de l'évaluation professionnelle, chaque militaire se voit proposer un cursus de carrière dans lequel il peut s'inscrire. Ce cheminement comprend des périodes de formation et des mises à poste qui permettent d'enrichir et consolider ses compétences. Cette lisibilité permet ainsi au militaire de se projeter à moyen terme dans un avenir professionnel possible, et à l'institution d'identifier la ressource humaine qui répondra à son besoin ;
- la différenciation enfin procède d'une honnêteté affichée de l'armée de Terre avec le personnel qu'elle gère. S'il est possible d'accéder à une variété de métiers et de pouvoir progresser dans la ligne hiérarchique, chaque militaire se voit aussi clairement informé de ce qu'il peut envisager en termes de carrière et de ce qui lui est fermé. Cette différenciation se base sur des critères majoritairement objectifs : l'âge, les diplômes scolaires et universitaires, les qualifications en langues étrangères, les capacités sportives et médicales, l'expérience, la performance dans le travail, etc. Il s'agit ainsi d'éviter les frustrations et l'ambiguïté lors du dialogue avec le militaire administré.

* * *

Dans cette présentation de l'armée de Terre, nous avons mis en avant quelques leviers agiles que nous souhaitons retenir comme ancrage pour cette analyse des pratiques et capacités agiles : l'organisation et sa structure, les processus, les valeurs (et la vision), et enfin la ressource

humaine. Lors de l'analyse de ce descriptif, nous espérons voir émerger des dimensions particulières susceptibles d'expliquer le fonctionnement « agile » de cette organisation de type bureaucratique. Ces dimensions seraient alors peut-être de nature à éclairer l'écart constaté entre ce que prédit la théorie de la contingence et les observations *in situ* pour certaines organisations bureaucratiques.

1.2. Présentation de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris est une subdivision de l'armée de Terre (pilier « COM TN » de la Figure 32 – p.212) appartenant à l'arme du génie et à ce titre, elle est subordonnée au chef d'état-major de l'armée de Terre. Cependant, elle est mise pour emploi au profit de la préfecture de Police de Paris. Sa subordination est donc double : pour emploi et financièrement, elle dépend d'une collectivité territoriale, mais c'est un corps dont les effectifs appartiennent à l'armée de Terre qui relève de la fonction publique d'État. Ce cas, sans doute unique ou du moins assez rare en France, est un héritage de l'histoire de la BSPP.

1.2.1. Une « vieille dame » de deux cents ans

La BSPP aime à se présenter sous cette image associant la bienveillance et l'expérience, mais aussi une certaine rigidité dans les habitudes. Le 1er juillet 1810, lors d'un bal donné à l'ambassade d'Autriche en l'honneur de l'empereur Napoléon 1er et de sa nouvelle épouse Marie-Louise d'Autriche, un violent feu se déclenche et cause la mort de nombreux convives. L'enquête montre l'impréparation et la carence de commandement du service des gardes-pompes. L'empereur dissout ce corps et crée par décret impérial du 11 septembre 1811, le bataillon de sapeurs-pompiers de Paris. « Organisé militairement, mais pas militaire » (Cart-Tanneur & Pugeault, 2001), ce bataillon ne passera réellement sous statut militaire qu'en 1821.

La croissance de Paris et de sa population nécessite de créer des compagnies supplémentaires pour défendre un territoire de plus en plus vaste. Le bataillon devient alors un régiment le 5 décembre 1866. Durant près d'un siècle, le régiment de sapeurs-pompiers de Paris va traverser l'histoire de France et connaître tous les troubles qui l'ébranlent : chute de l'empire après la guerre de 1870, troubles de la Commune, premier et deuxième conflit mondial, guerres de décolonisation, mai 68. Du fait de leur statut militaire, les sapeurs-pompiers de Paris tout en accomplissant la mission première qui est la leur, sont mobilisés pour participer aux différents engagements militaires qui caractérisent ces périodes.

L'expansion de Paris et de la petite couronne entraîne à une augmentation des effectifs et des emprises qui nécessitent de nouveau de passer à une organisation de niveau supérieur. Le régiment devient brigade le 1er mars 1967, et sa zone d'intervention englobe alors Paris et l'ensemble des départements de la petite couronne sur 760 km^2. Cette organisation interdépartementale offre une cohérence dans la gestion des interventions dans un environnement urbain où les limites administratives ont peu de sens.

La mission de la BSPP est d'assurer la sécurité des personnes, des animaux et des biens dans un environnement tout à fait spécifique dans le sens où Paris concentre l'ensemble des pouvoirs politique, économique, culturel, médiatique et financier de la France. Avec plus de sept millions de résidents, deux millions de franciliens qui rejoignent la capitale quotidiennement et une vingtaine de millions de touristes chaque année, le nombre d'interventions en 2018 secours a dépassé les 520 000.

Les missions de la BSPP sont de nature très variée :

- secours à victime (80 %) ;
- incendies (4 %) ;
- risques liés :
    - au trafic routier, ferroviaire, aérien ou fluvial ;
    - à des infrastructures immenses (en hauteur, en profondeur, en superficie ou en volume) ;
    - à la sensibilité de certains lieux : palais de l'Élysée, ministères, parlement, ambassades, stades, salles de concert, salons, médias nationaux, etc. ;
    - aux activités de production industrielle ou pétrolière ;
    - au terrorisme.

Ces missions permettent de sauver annuellement environ 200 vies lors des incendies et 300 lors d'un accident cardiaque.

1.2.2. Une organisation territoriale sous le modèle des poupées gigognes

Les emprises des centres de secours de la BSPP permettent d'assurer un maillage territorial régulier sur toute la superficie du secteur de responsabilité de la brigade. Cette répartition géographique permet d'apporter une offre de secours efficace et rapide en moins de dix minutes en tous points du secteur défendu par la BSPP. La description suivante montre l'organisation retenue par la BSPP. Les acteurs qui participent au fonctionnement de la BSPP occupent tous

une double fonction : opérationnelle qui correspond à un piquet[44] et fonctionnelle qui consiste à travailler au sein d'un des services du *back office* (restauration, habillement, instruction, administration, etc.) de l'entité à laquelle il appartient. Cette polyvalence de fonctions est très souvent simultanée comme nous le verrons dans la description d'une journée de garde.

1.2.2.1. Le centre de secours

Il est l'élément de base de l'organisation et comprend *a minima* des hommes, du matériel, une infrastructure et un secteur géographique où il exerce une responsabilité territoriale. Chaque centre de secours (71 centres d'incendie et de secours, 3 centres de secours NRBC, et 2 centres de secours nautiques) est spécifique car il est conçu pour apporter une réponse immédiate aux risques locaux, mais il est suffisamment générique pour permettre une fongibilité opérationnelle avec les autres centres de secours en cas de concentration des ressources lors d'une intervention majeure. Ce point est intéressant dans l'analyse en termes d'agilité organisationnelle.

Commandé par un sous-officier du grade d'adjudant ou d'adjudant-chef (le chef de centre), il dispose d'un effectif allant d'une vingtaine à une soixantaine d'hommes en moyenne. Doté en moyenne de deux à quatre véhicules (véhicule de secours à victime, premier secours évacuation, moyen élévateur aérien, etc.) entièrement équipées, il fonctionne selon un mode de gardes (de vingt-quatre heures à quarante-huit heures continues). Nous reprenons ici *in extenso* le descriptif que nous en faisions dans notre article :

> *« Il peut intervenir en support à d'autres centres de secours à la demande du commandement de la BSPP. Cette coordination territoriale est rendue possible par un système d'information centralisé et semi-automatique qui ajuste l'envoi des moyens tout en permettant de préserver la couverture opérationnelle. À chaque niveau organisationnel (brigade, groupement, compagnie, centre de secours), un poste de veille opérationnelle assure la réception, le traitement, l'envoi et le suivi des plus de 1 500 interventions. Entre la réception de l'appel et l'arrivée des premiers secours sur le lieu de l'incendie, il s'écoule en moyenne moins de 8 minutes. »* (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016)

[44] Le piquet est la fonction tenue par un sapeur-pompier dans le système journalier de garde

Maillon essentiel du dispositif de secours, le bon fonctionnement du centre de secours repose sur une implication forte et une polyvalence élevée des pompiers qui y servent. Isolé géographiquement du poste de commandement de la compagnie, il jouit d'une autonomie peu commune dans l'armée de Terre en termes de management, de gestion RH, logistique et financière.

Le rythme de travail est découpé selon des séquences définies où chacun sait ce qu'il doit faire :

> *« La vie au centre de secours illustre les contraintes vécues par les sapeurs-pompiers. Les journées de garde obéissent à des rituels rigoureusement programmés : rassemblement à 7h45, appel et affectation aux engins selon la planification mensuelle de l'adjudant-chef ; vérification quotidienne du matériel, sport jusqu'à 10h ; préparation opérationnelle de 10 à 12h (entraînement aux manœuvres, établissement de lances) propice à l'observation et au contrôle des comportements (maîtrise des gestes, attitudes, réactions) ; des travaux partagés d'intérêt général (préparation, service du repas, entretien des locaux) favorisent une certaine humilité ; dès 14h, travail dans les services (entretien des engins, service plan…) ; sport de 17h à 19h et temps libre au foyer [...]. Les nuits sont généralement courtes puisqu'elles sont étroitement liées au rythme des interventions. »* (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016)

Le centre de secours est un lieu où se construit la personnalité du sapeur-pompier et l'identité collective du groupe. Les hommes et les femmes y vivent entre eux pendant des journées entières ce qui permet de bâtir une solidarité, une connaissance des autres et une confiance qui seront indispensables en opération.

1.2.2.2. La compagnie

Elle constitue le niveau immédiatement supérieur dans l'architecture organisationnelle d'emploi. Elle est l'agrégation administrative et opérationnelle de deux à quatre centres de secours. Le poste de commandement de la compagnie est en soi un centre de secours au même titre que les autres. LA BSPP compte quarante-quatre compagnies dans son organisation.

Tous les officiers de la compagnie (au nombre de quatre à cinq) y sont affectés. Leurs responsabilités – opérationnelles et/ou fonctionnelles – s'étendent sur l'ensemble des centres de secours qui compose la compagnie. La compagnie est commandée par un capitaine qui est assisté d'un capitaine adjoint assurant la suppléance de commandement durant les absences du titulaire. Deux à trois autres officiers (moins gradés mais pas nécessairement moins anciens en durée de service) complètent cette structure de commandement. Les officiers occupent les fonctions opérationnelles de chef de garde (le responsable de l'ensemble de la garde incendie soit de trois à une dizaine de véhicules avec leur personnel et leur matériel) ou d'officier de garde compagnie (le niveau de responsabilité supérieur lors d'une intervention). Cette organisation opérationnelle sera détaillée dans la partie sur l'organisation du système de garde. La répartition des responsabilités entre les uns et les autres fait l'objet de beaucoup de détails dans les règlements intérieurs afin que chacun sache ce qu'il doit faire, comment et quand il doit le faire mais aussi où il se situe dans la chaîne de responsabilité.

La compagnie est le centre de la gestion administrative et logistique des centres de secours qui la composent. Elle dispose en particulier de deux bureaux qui veillent au bon fonctionnement du soutien : le bureau de l'adjudant d'unité et le bureau du sous-officier administratif. Ces deux bureaux assurent la coordination entre les différents services de la compagnie, avec les centres de secours mais aussi avec les échelons transverses et supérieurs de la BSPP. Acteurs de l'ombre, leur action est primordiale pour permettre à chaque centre de secours de fonctionner avec efficacité en lui procurant tout le support administratif et logistique dont il a besoin.

Aucune compagnie n'est identique. Le nombre de centres de secours est variable, son armement (véhicules et matériels) est spécifique aux risques du secteur défendu, le secteur géographique peut être vaste ou au contraire très concentré et l'effectif de la compagnie peut aller d'une centaine à plus de trois cents sapeurs-pompiers. Certaines compagnies sont spécialisées dans des risques particuliers et ne disposent pas d'un secteur où elles sont territorialement compétentes : c'est le cas par exemple de la compagnie NRBC (nucléaire, radiologique, biologique, chimique) ou de la compagnie des appuis spécialisés (plongeurs, cynotechnie, interventions en milieu périlleux, sauvetage-déblaiement, etc.). D'autres compagnies sont dédiées à des sites spécifiques et sensibles dont elles assurent la sécurité : centre spatial guyanais de Kourou, site d'essais des Landes à Biscarosse, édifices nationaux comme Le Louvre, la bibliothèque nationale de France, le palais de l'Élysée, l'Assemblée Nationale, etc. Enfin, les compagnies de soutien et celles dédiées à l'instruction regroupent les

spécialistes en informatique, en maintenance mécanique, en logistique, en infrastructure, et bien sûr ceux de la formation.

Cette diversité permet à l'organisation d'offrir un niveau de réponse opérationnel immédiat, et d'être autonome dans la plupart des domaines concernant le soutien et la formation. Toutefois, cette autonomie a un coût financier et en ressources humaines qui n'est pas neutre. Le soutien technique en particulier, est devenu extrêmement pointu et la BSPP souffre de la concurrence du secteur privé quand elle cherche à attirer et conserver des spécialistes expérimentés. À terme, cela pourrait remettre en cause son modèle organisationnel notamment du fait du *turn-over* élevé (mais voulu) qui caractérise sa stratégie des ressources humaines.

1.2.2.3. Le groupement

Dans la même logique, le groupement est le niveau opérationnel et administratif situé au-dessus de la compagnie. Il est commandé par un lieutenant-colonel ou un colonel qui est le chef de corps de ce groupement (l'équivalent du régiment dans l'armée de Terre). Six groupements, regroupant de trois à neuf compagnies selon leurs spécificités, structurent l'organisation de la BSPP. Trois d'entre eux ont une compétence territoriale, les trois autres ont des compétences fonctionnelles. Les trois premiers groupements (dits d'incendie et de secours – GIS 1, GIS 2 et GIS 3) se répartissent chacun sur un tiers de Paris et l'un des trois départements de la petite couronne. Le groupement des appuis et de secours (GAS) a vocation à intervenir sur l'ensemble du secteur de la BSPP avec ses spécialistes métier (NRBC, cynotechnie, plongeurs, etc.) et gère les compagnies spécialisées (Louvre, Kourou, Biscarosse, etc.). Le groupement de soutien et de secours (GSS) a la responsabilité d'assurer le soutien logistique de toute l'organisation. Le groupement de formation, d'instruction et de secours (GFIS) met enfin en œuvre la politique de formation de la BSPP, depuis la formation initiale du jeune civil rejoignant les rangs de l'institution jusqu'aux formations les plus élevées, techniques ou spécialisées (secourisme par exemple).

Chaque groupement dispose d'un état-major resserré comptant sept à huit officiers, une vingtaine de sous-officiers et autant de militaires du rang. Cette structure de commandement est subdivisée en sections qui organisent et contrôlent l'activité opérationnelle, administrative et logistique du groupement (ressources humaines, emploi, logistique, commandement). L'état-major de groupement veille à la mise en œuvre du plan d'action décidé par le chef de corps, et en contrôle les résultats.

Les officiers de ces groupements tiennent des fonctions opérationnelles du niveau officier supérieur de garde groupement, ou du niveau d'officier poste de commandement tactique. Les sous-officiers et militaires du rang composent les équipages qui accompagnent ces officiers lors des interventions. À ce niveau de l'organisation, on retrouve le même cadrage règlementaire qu'au niveau de la compagnie. Le fonctionnement du groupement doit s'intégrer dans le fonctionnement global de la BSPP, en accepter et en appliquer les processus et procédures. À ce niveau de la structure organisationnelle, le travail du *back office* prédomine sur celui des piquets opérationnels.

1.2.2.4. L'état-major de la BSPP

Il est décrit comme le « 7e groupement » de la BSPP. Il constitue le sommet stratégique de l'édifice. Le général (de brigade ou de division) qui commande la BSPP y exerce ses fonctions, assisté de nombreux officiers, sous-officiers et militaires de rang. L'état-major a pour but de mettre en œuvre le plan d'action du général commandant la BSPP. C'est un niveau de conception qui prépare, conduit, contrôle, pilote l'ensemble de la politique stratégique de la BSPP. Placé sous la direction d'un chef d'état-major, il comprend cinq divisions spécialisées, elles-mêmes subdivisées en bureaux de conception :

- la division administration finances conçoit et conduit la politique financière et budgétaire de la brigade. On y trouve des spécialistes de la finance, de la commande publique, et des affaires juridiques ;
- la division organisation ressources humaines définit la stratégie concernant les ressources humaines, l'ingénierie de la formation, la condition du personnel et l'environnement humain, et le logement ;
- la division santé regroupe l'ensemble du personnel contribuant à la recherche médicale et à la conduite des opérations médicales. Cas unique en France, elle dispose d'une coordination médicale (équivalent de la régulation médicale du SAMU). Ses recherches médicales ont trouvé de nombreuses applications concrètes dans la médecine d'urgence à travers le monde[45] ;
- la division emploi constitue le cœur de métier de la BSPP. Elle conçoit et pilote la stratégie du métier de sapeur-pompier. S'appuyant sur trois bureaux spécialisés (opérations et préparation opérationnelle ; planification opérationnelle ; prévention), elle

[45] Plan rouge par exemple qui consiste à effectuer une médicalisation de l'avant sur une catastrophe ; système SINUS ; etc.

couvre l'ensemble du spectre des risques connus et cherche à anticiper en permanence leurs évolutions à court et moyen terme ;

- la division logistique enfin est en charge de concevoir l'organisation du soutien de la brigade. Sa compétence s'exerce dans des domaines tels que le soutien de l'infrastructure, l'organisation des systèmes d'information ou le maintien en condition opérationnelle.

En sus de ces divisions spécialisées, le général dispose d'un bureau communication, d'un bureau des études et de la prospective, d'un bureau pilotage audit contrôle et d'un spécialiste des relations internationales.

FIGURE 37 : ORGANIGRAMME DE LA BSPP

Dans le cadre de partenariats, l'état-major de la BSPP met aussi des officiers et des sous-officiers à la disposition de quelques organismes stratégiques : la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises, l'institut national des hautes études de sureté et de justice, l'école nationale supérieurs des officiers sapeurs-pompiers ou encore l'état-major zonal de Paris.

C'est au niveau de l'état-major que l'on trouve le niveau le plus élevé de compétence opérationnelle en termes de commandement des opérations de secours. Le général, son adjoint et le colonel adjoint territorial assure la fonction de commandant des opérations de la brigade, et les chefs de division (sauf santé) tiennent la fonction de colonel de garde.

FIGURE 38 : ORGANISATION TERRITORIALE DE LA BSPP (SOURCE WWW.POMPIERSPARIS.FR)

La BSPP est ainsi organisée dans une logique de subsidiarité avec une succession de niveaux opérationnel et administratif qui prennent le relais dès lors que les compétences ou les moyens d'un niveau sont saturés. Nous allons décrire la chaîne opérationnelle, l'organisation de secours, le rôle et la responsabilité de chacun que nous avons juste entrevus dans les lignes précédentes.

1.2.3. L'organisation du système de garde

Le secours d'urgence est organisé selon un service dit d'incendie et de secours, et un service d'appui et de secours.

Le premier service de garde nécessite de disposer de « 3,21 » sapeurs-pompiers pour occuper un poste (le « 0,21 » sapeur-pompier correspond au personnel supplémentaire nécessaire pour permettre à chacun de pouvoir suivre ses stages de formation, réaliser ses différentes démarches médicale ou administrative, ses missions et prendre ses permissions). Le sapeur-pompier astreint à ce type de service effectue de 120 à 135 gardes de 24 heures par an ainsi que 20 journées de réserve (journée de travail normale de huit heures). Habituellement, le service de garde est conçu sur un rythme de 48 heures de garde consécutives suivies de deux à trois jours de repos : le volume horaire annuel de travail est donc *a minima* de 3 040 heures annuelles. Ce chiffre est à mettre en comparaison des 1 607 heures annuelles fixées par le code du travail et

des 2 400 heures annuelles prévues par la directive européenne du temps de travail. Cette dérogation, rendue possible par le statut militaire prévoyant que le militaire doit être disponible « en tout temps et tout lieu » (art L.4121-5 du code de la défense), n'est pas sans poser de problèmes depuis de nombreuses années. Si cette notion de disponibilité se conçoit aisément en cas de crise majeure, l'Union européenne souligne que l'exercice habituel, permanent et régulier du métier de sapeur-pompier ne relève pas d'une situation d'exception. L'Union européenne invite ainsi la France à rejoindre les règles communautaires du temps de travail… ce qui a nécessairement un coût financier important pour les collectivités territoriales en charge de la gestion des services de secours.

Le second service de garde, d'appui et de secours, est plus traditionnel dans sa conception : à un poste décrit correspond un sapeur-pompier en gestion. Le rythme de travail est celui de la plupart des salariés en France, soit 39 heures par semaine compensées par des journées de réduction du temps de travail (RTT). Mais le personnel bénéficiant de ce type de service doit, *a minima*, effectuer 30 gardes ou astreintes (une à quatre heures pour rejoindre son poste) de 24 heures par an. Partiellement compensées par un système de journées de repos compensatoire, ce service correspond à environ 2 200 heures de présence sur le lieu de travail pour le personnel.

Les deux tiers du personnel sont astreints au service d'incendie et de secours soit 120 gardes de 24 heures et 20 réserves. Ce service est particulièrement éprouvant à la BSPP car le nombre d'interventions (520 000 en 2018) conduit fréquemment le personnel à dépasser les dix heures en intervention par cycle de garde de 24 heures. La fatigue cumulée peut donner lieu à un phénomène d'usure qui se révèle parfois difficile à inverser et peut conduire à un départ anticipé de l'institution ou entrainer des problèmes de santé.

1.2.4. Les opérations de secours

Le secours d'urgence, qu'il s'agisse de personnes, d'animaux ou de biens, est la mission première de la BSPP dont toute la structure et le fonctionnement sont orientés en ce sens.

La description que nous avons donnée de la BSPP lui prête des caractéristiques que l'on retrouve traditionnellement dans les organisations de type bureaucratique. Formalisation développée, ligne hiérarchique verticale et longue, décisions prises par le sommet stratégique, importance de la technostructure, standardisation des procédés, organisation ancienne et de grande taille, etc. (cf. Tableau 10 ci-avant). Donc, la BSPP relève essentiellement de cette catégorie des configurations organisationnelles. Pichault et Nizet (2013) soulignent souvent

qu'il ne s'agit que d'idéal-types et que toute organisation concrète est un hybride de plusieurs configurations (dont une dominante et une ou d'autres secondaires). Le corollaire de cette catégorisation en organisation bureaucratique pour la BSPP est que la théorie de la contingence ne lui accorde pas la souplesse et l'agilité organisationnelle susceptibles de lui permettre d'évoluer dans un environnement instable et complexe. Pour autant, la description qui suit va mettre en évidence toute la réactivité que cette institution est capable de déployer dans la gestion d'une intervention.

Une intervention de secours est une situation de gestion au sens défini par Girin (1990a), c'est-à-dire qu'elle comprend des participants, une extension spatiale et une extension temporelle, avec des actions dont la performance est évaluée. Pour conduire une intervention, il est nécessaire d'entrer un peu dans le détail d'une journée de garde dans un centre de secours et de comprendre l'organisation du service de secours à la BSPP.

1.2.4.1. La vie en centre de secours : récit d'une journée de garde

La journée de garde commence à 7h45 par un rassemblement du personnel présent au centre de secours. Le sergent de jour (sous-officier responsable pendant 24 heures de la vie du centre de secours) effectue l'appel du personnel, annonce les piquets (fonction opérationnelle de chacun dans un véhicule de pompier, un « engin »), informe des servitudes (cuisine, travaux d'entretien, tâches administratives, etc.) à accomplir durant la garde, puis présente les hommes au chef de garde. Le chef de garde est le responsable opérationnel et fonctionnel de la garde pendant 24 heures. Il est investi de l'autorité hiérarchique et des compétences pour gérer toutes les interventions du jour, et veille à ce que les hommes de garde soient en mesure de partir en intervention à tout moment (les pompiers parlent de « décaler »).

Le rassemblement terminé, les pompiers de garde se rendent à leur engin et procèdent à la vérification du matériel. Il s'agit de s'assurer que tout est prêt pour partir en intervention : l'engin, le matériel pour le secours à victime, celui nécessaire à l'extinction des incendies, les échelles, les tenues, etc. Cette vérification du matériel est conduite selon une procédure bien rodée, chaque sapeur-pompier disposant d'une *check list* qu'il pointe et où il reporte ce qui doit être remplacé. À la fin de cette vérification, le chef de garde fait collationner l'ensemble des dysfonctionnements, procéder aux remplacements du matériel hors service ou manquant, et s'assure du réapprovisionnement des consommables. Les fiches de contrôle sont ensuite archivées afin d'être disponibles en cas de besoin.

Il est environ 8h30 à présent. Suivant le planning prévu, l'ensemble de la garde d'incendie va effectuer la première séance de sport du jour. La condition physique est un élément clé du succès lors des missions. Le sapeur-pompier peut être confronté à des situations extrêmes et il ne doit pas douter de ses capacités physiques pour les affronter. En cela, le sport aide à prendre conscience de ses forces mais aussi de ses limites, participe à forger la cohésion du groupe, et aide à construire la confiance en soi et envers les autres. L'incendie de la rue Erlanger (figure 39) dans le 16e arrondissement de Paris dans la nuit du 4 au 5 février 2019 est une parfaite illustration de la mobilisation des capacités physiques et de courage qui peuvent être demandées aux sapeurs-pompiers. Au cours de cette intervention, les sapeurs-pompiers ont réalisé le sauvetage de 64 personnes, utilisant pour cela des échelles à coulisse prolongées d'échelles à crochet. En temps normal, c'est déjà un exercice de force et d'audace pour affronter le vide même avec une assurance anti-chute[46]. Mais réalisé en portant une tenue de protection, avec un appareil respiratoire isolant (ARI) qui ajoute environ 8 à 10 kg au poids de corps, dans un environnement dangereux (l'incendie), de nuit, et en accompagnant des personnes paniquées et/ou peu sportives dont le sapeur-pompier doit assurer la sécurité à la descente, on mesure l'ampleur de la difficulté.

FIGURE 39 : INTERVENTION RUE ERLANGER - PARIS 16, 4-5 FÉVRIER 2019 (SOURCE BSPP)

À 10h00, la garde est de nouveau rassemblée pour commencer la séance de formation professionnelle permanente. Elle débute par l'épreuve de la planche à rétablissement. Cet exercice réputé et redouté chez les sapeurs-pompiers de Paris consiste, en tenue de feu complète, à s'élever par une traction dynamique à la seule force des bras, au-dessus d'une planche positionnée à 2,40 m du sol en partant d'une position suspendue. Cet exercice inventé en 1895 a valeur de test pour apprécier la condition physique du sapeur-pompier de Paris. Plus qu'une tradition, il fait partie des épreuves professionnelles lors des différents examens internes, et un échec à la planche met fin à l'examen. Le candidat peut perdre une année complète de préparation sur cette simple épreuve. À l'issue de cet exercice et durant deux

[46] Dispositif technique permettant de retenir une personne chutant dans le vide.

heures, les sapeurs-pompiers vont revoir les gestes individuel et collectif qui fondent le savoir-faire du métier. On parle de *drill*, c'est-à-dire de gestes et de méthodes répétés à de nombreuses reprises, à intervalles réguliers, durant plusieurs mois et années de manière à les rendre automatiques. Ce *drill* crée des routines organisationnelles qui restituent au sapeur-pompier une liberté cognitive plus utile pour analyser la situation et prendre des décisions. Les chefs d'agrès[47] et le chef de garde vont faire manœuvrer les équipages par engin, puis au niveau de la garde complète afin de travailler leur coordination dans le temps et dans l'espace. Les techniques et les tactiques d'intervention sont appliquées au cours d'exercices à thème, les ordres fusent selon un canevas connu de tous, les procédures radio deviennent un réflexe et tout ce qui concourt à l'efficacité dans le respect du règlement opérationnel est recherché. Ces exercices sont planifiés et programmés selon un rythme qui permet de revoir chaque geste et manœuvre toutes les cinq à six semaines environ. Tout ce qui a été fait au cours de ces deux heures est ensuite enregistré et archivé pour permettre un suivi individuel et collectif de l'état de préparation opérationnelle du centre de secours.

Après la pause déjeuner et un nouveau rassemblement de la garde, le personnel du centre de secours rejoint son service. Chaque sapeur-pompier est affecté à un service du *back office* dans son centre de secours. Il n'existe pas à la BSPP de personnel extérieur dédié à la réalisation des activités de soutien : cuisine et gestion de l'intendance, maintenance et entretien mécanique de base, propreté des locaux, gestion des finances, petits travaux d'infrastructure, gestion du matériel informatique, de l'habillement, du couchage, etc. : tout ce qui peut être géré par les sapeurs-pompiers du centre de secours le sera.

Vers 17h00, la garde est réunie pour la dernière fois de la journée et la deuxième séance de sport de la journée commence. Après le dîner, le sapeur-pompier peut disposer d'un temps libre pour se détendre. Souvent les plus jeunes sont pris en main par les anciens pour réviser les règlements opérationnels et ceux qui préparent un examen en profitent pour travailler. Puis chacun peut ensuite aller se reposer pendant quelques heures. Tout au long de ces 24 heures de garde, la sonnerie de feu (sonnerie qui indique un départ en intervention) peut interrompre à tout moment l'activité en cours. Le sapeur-pompier rejoint immédiatement son poste opérationnel et l'intervention devient sa priorité peu importe l'heure, la fatigue ou la météo.

[47] Le cadre responsable de la gestion opérationnelle d'un engin (le chef de garde est à la fois un chef d'agrès donc responsable de son engin, et le responsable de tous les engins pour permettre la coordination de leurs actions)

1.2.4.2. L'intervention de secours : cœur de métier et raison d'être du sapeur-pompier

« Les pompiers, j'écoute ». À l'instant où cette phrase est prononcée, une lutte contre le temps commence. Le décroché du téléphone lance un chronomètre qui ne s'arrêtera qu'au retour des engins dans leur centre de secours. Mais avant de poursuivre sur le déroulement de l'intervention, un focus général sur la structuration des différentes strates organisationnelles de la gestion des interventions est indispensable.

L'organisation territoriale structure la logique de conception des interventions de secours. Dès qu'une personne contacte le 17, le 18 ou le 112, numéros d'urgence pour une demande de secours, l'appel arrive au centre opérationnel (CO) de la BSPP situé dans l'enceinte de l'état-major à Paris dans le 17e arrondissement. Cet appel est traité par la plateforme des appels d'urgence (PFAU) qui comprend deux niveaux. Le niveau 0 absorbe tous les appels entrants (police, pompiers, autres) : c'est un niveau de « débruitage » qui permet de ne pas polluer les opérateurs destinés à analyser les demandes de secours réelles. Plus de 4,7 millions d'appels ont été traités en 2018 par la PFAU soit plus de 13 000 par jour. Au niveau 1 (appels répondus), l'opérateur identifie le niveau d'urgence (vital, urgent, non urgent) et, si l'urgence est avérée, il transfère l'appel au niveau 2, celui de l'analyse de la demande de secours pour apporter la meilleure réponse opérationnelle possible. Grâce à ce filtrage, les secours n'ont été envoyés « que » 522 000 fois en 2018 (1 430 fois par jour) soit 11 % des appels entrants (figure 40).

Le centre opérationnel – actif 24h/24 – est composé du centre de traitement de l'alerte (comprenant la PFAU), de la coordination médicale, et de l'état-major opérationnel (EMO) qui peut être organisé en trois postures (immédiate, renforcée, crise) selon l'intensité et/ou la durée de l'événement.

FIGURE 40 : LE TRAITEMENT DES APPELS À LA BSPP (SOURCE BCOM BSPP)

Le CTA va gérer les interventions courantes du début à la fin (déclenchement et suivi de

l'intervention, envoi des moyens demandés par radio, enregistrement des messages, archivage des rapports d'intervention).

La coordination médicale est placée sous l'autorité d'un médecin assisté de plusieurs opérateurs spécifiquement formés à l'analyse des bilans médicaux. Son rôle est d'assurer le conseil médical nécessaire dont les sapeurs-pompiers ont besoin dans la gestion de leur intervention. Selon la nature du bilan transmis, la coordination médicale peut décider d'envoyer sur place un moyen médicalisé comprenant un médecin urgentiste, un infirmier et un ambulancier. En liaison permanente avec les opérateurs du CTA, la coordination médicale assure également l'interface avec le SAMU pour permettre une régulation des victimes vers les hôpitaux les plus adaptés. La coordination médicale traite un millier de bilans par jour.

Quant à l'EMO, c'est un dispositif activé uniquement en cas d'intervention majeure par le personnel de garde ou d'astreinte (immédiate, à une heure, à deux et à quatre heures). Organisé en plusieurs cellules (renseignement, synthèse, NRBC, communication, médicale, conduite des opérations, situation, cartographie, etc.), il permet de prendre en compte et d'anticiper les différentes dimensions d'une intervention majeure, de les analyser et de donner au commandement les éléments dont il a besoin pour évaluer une situation, prioriser les efforts, anticiper l'évolution de l'intervention et prendre des décisions. En cas de déclenchement de l'EMO, chaque sapeur-pompier de garde rejoint son poste et commence immédiatement ce qu'il doit faire. Des rôles clairs et une méthode rodée permettent au commandement de disposer immédiatement d'un outil efficace pour la gestion du secours d'urgence. Les cadres qui composent l'EMO ont, pour une grande majorité, une longue expérience opérationnelle acquise sur le terrain. C'est un avantage certain quand il s'agit de comprendre « l'incompréhensible » en situation extrême. Capable de se projeter à la place des intervenants pour avoir eux-mêmes vécu des situations analogues, ils les analysent souvent avec pertinence et font preuve d'une capacité d'anticipation précieuse pour conserver la maîtrise de l'intervention. La diversité des cadres qui composent l'EMO, résultant non d'une volonté délibérée de pourvoir cette structure de la sorte mais davantage de la pluralité des origines de recrutement, offre un éventail de connaissances et d'expérience particulièrement utile : le passé militaire de cadres et médecins ayant effectués des opérations à l'étranger en zone de conflit s'associe à la connaissance et la culture pointues des cadres rompus à la gestion des catastrophes en sécurité civile. Le CO gère toutes les interventions de la BSPP et a autorité sur les deux autres niveaux de centres opérationnels qui lui sont subordonnés : les centres de suivi des opérations (CSO) et les postes de veille opérationnelle (PVO).

Le centre de suivi des opérations constitue le niveau intermédiaire situé à l'échelon du groupement d'incendie et de secours et du groupement d'appuis et de secours (les deux autres groupements ne disposent pas de CSO compte-tenu de la mission qui leur incombe). Le CSO supervise l'action des PVO situés au niveau de chaque centre de secours. Le CSO assure un suivi des interventions au niveau de son groupement et décharge ainsi le CO de la gestion de nombreuses tâches courantes chronophages tout en ayant une connaissance plus précise du secteur que le CO. Les effectifs du CSO proviennent généralement des centres de secours du groupement concerné et leur expérience du terrain fournit là-aussi un appui indispensable à la bonne conduite des opérations.

Le poste de veille opérationnel enfin assure la gestion des interventions de son centre de secours (et des centres de secours de la compagnie quand il s'agit du PVO situé au poste de commandement de la compagnie). Il est la déclinaison du CO et du CSO au niveau de base de l'organisation territoriale. C'est à ce niveau qu'arrive l'ordre de départ d'une intervention débutée au CO avec : *« les pompiers, j'écoute »*.

Lorsque l'opérateur du CO prend un appel de secours, il dispose d'un arbre décisionnel qui lui permet de poser les bonnes questions et de gagner un temps précieux. Cette performance se traduit en pratique avec la capacité d'initier un ordre de départ des secours en 30 à 40 secondes. Le système informatique de gestion des secours dont dispose le CO se nomme ADAGIO. Couplé au système d'information des ressources humaines SIRHIUS, au système de gestion du temps de l'activité opérationnelle SIGTAO et au système d'information géographique, il sélectionne automatiquement les engins les plus adaptés à la gestion de l'intervention en fonction du motif d'appel du requérant et de l'adresse indiquée.

À plusieurs kilomètres de là, le buzzer qui signale l'arrivée d'un ordre de départ retentit simultanément dans le PVO du centre de secours, dans celui du poste de commandement de la compagnie, et au CSO du groupement. L'opérateur du PVO (appelé stationnaire) du centre de secours territorialement compétent prend connaissance des engins qui doivent partir (dans le jargon, les sapeurs-pompiers disent qu'ils « décalent » en référence à l'époque des engins de secours à traction hippomobile où il fallait retirer les cales qui bloquaient les roues) et déclenche la sonnerie de feu. Il s'agit d'un dispositif d'alerte qui retentit dans tout le centre de secours, à l'intérieur comme à l'extérieur, y compris dans les appartements logeant les familles (uniquement quand le sapeur-pompier est de garde). Chaque engin ou groupe d'engins dispose d'une codification faite de sonneries courtes ou longues espacées de silences qui va alerter les

sapeurs-pompiers concernés par le départ. Quelle que soit l'activité en cours, chacun d'eux l'abandonne sur le champ et rejoint son engin en courant pour s'équiper. Le chef d'agrès se rend au PVO, récupère son ordre de départ, fait le point sur le plan mural pour déterminer quel est le meilleur trajet pour se rendre sur l'intervention, s'informe des bouches et poteaux d'incendie indisponibles ainsi que des rues barrées par des travaux, prend sa radio et demande au stationnaire s'il dispose de renseignements complémentaires. Puis il se rejoint son équipage et part en intervention. Au moment du départ, il effectue une action sur sa radio (appelée un « status ») qui permet d'enregistrer son départ de la caserne (horaire et position). Toute cette phase a duré moins d'une minute. Le chronomètre approche à présent des deux minutes depuis le décroché du téléphone au CO.

Le découpage territorial d'un centre de secours est conçu pour permettre (en temps normal par circulation fluide) de pouvoir rejoindre le lieu de l'intervention dans un délai d'environ six minutes. Tout au long du trajet, le chef d'agrès reste en écoute attentive des conversations sur sa radio, donne des informations à son équipage (consignes de sécurité, points particuliers de vigilance), guide l'engin et veille à la sécurité des autres usagers de la route. En cas de difficulté de circulation (bouchon) et s'il estime qu'il mettra trop de temps pour rejoindre l'adresse indiquée par le requérant, il peut demander par radio le départ d'un autre engin en précisant la zone congestionnée à éviter. À son arrivée sur le lieu de l'intervention, il déclenche sur sa radio le « status » qui indique qu'il vient de se présenter sur zone. Le chronomètre affiche huit minutes.

En descendant de son engin, il donne immédiatement une série d'ordres à l'équipage : selon la nature de l'événement, il peut s'agir d'un ordre concernant le matériel à emporter ou la mission à réaliser. Cet ordre formaté va à l'essentiel et chacun sait ce qu'il implique : *« en reconnaissance ! »* indique aux sapeurs-pompiers arrivant sur un incendie qu'ils doivent prendre du matériel spécifique (chacun sait ce qu'il doit récupérer) et en quoi consistera la première mission ; *« pour l'établissement d'une lance, point d'attaque tel endroit, emplacement de la division alimentée tel endroit, point d'eau l'engin, établissez ! »* est un ordre qui active l'équipage pour mettre en œuvre une lance d'incendie et donne toutes les informations utiles et suffisantes dont il a besoin. Le chronomètre est arrivé à dix minutes. C'est un objectif – mais non une règle légale – vers lequel tend la BSPP en termes de délais d'intervention jusqu'à la mise en œuvre des premiers moyens de secours. Ce délai permet de conserver la maîtrise d'une situation ou d'en reprendre rapidement le contrôle avant qu'elle ne dégénère.

Dans la gestion de l'intervention qui peut durer de quelques minutes à plusieurs heures et parfois plusieurs jours, les sapeurs-pompiers vont enchaîner plusieurs missions selon ce que dictera le terrain et la situation. En fonction du besoin et de l'évolution de l'intervention, plusieurs engins peuvent être demandés en renfort par le premier commandant des opérations de secours. Cette demande de moyens ne sera jamais questionnée par le CO et sera envoyée ; le CO veillera néanmoins à conserver une couverture opérationnelle suffisante pour répondre à d'autres demandes de secours. La BSPP estime que le chef d'agrès (présent sur place) qui sollicite des engins supplémentaires a une bonne raison de le faire. Sa formation longue, rigoureuse, exigeante et contrôlée lui a donné la légitimité nécessaire pour cela. Plus le volume des moyens et/ou la complexité de l'intervention va croître, plus on assistera à une transmission progressive du commandement aux niveaux hiérarchique et opérationnel supérieurs présents sur le terrain (les deux étant souvent liés).

À la fin de l'intervention, le chef d'agrès s'assure que l'équipage est au complet, vérifie que personne n'est blessé et demande si certains ont besoin de voir un médecin ou un psychologue en fonction du caractère traumatisant de l'événement. Il effectue un rapide *debriefing* à chaud des points positifs et de ceux qui n'ont pas été satisfaisants durant l'engagement de ses hommes : sécurité, respects des règlements opérationnels et des ordres, etc. Puis il fait ranger le matériel dans l'engin et, s'il est disponible pour repartir immédiatement sur une autre intervention, il actionne le « status » *ad hoc* pour l'indiquer au CO. De retour au centre de secours, il fait remettre en condition son engin – quels que soient l'heure et le niveau de fatigue de l'équipage – de façon à pouvoir être de nouveau en mesure de partir sur une nouvelle demande de secours. Puis il rédige son rapport lequel clôture l'intervention.

1.2.5. C2 : Command & Control

Le C2 ou *Command & Control* est un « système de systèmes pour accompagner la complexité » selon Claverie et Desclaux (2016). Les auteurs en rapportent la définition précise donnée par le *Department of Defence Dictionary of Military and Associated Terms* : « exercice de l'autorité et de la direction de moyens assumés par le commandeur de forces militaires qui lui sont attachées pour la réalisation de sa mission […] grâce à un ensemble organisé de personnels, d'équipements, de communications, de dispositifs et de procédures qui sont employés par le commandeur pour la planification, la direction, la coordination et le contrôle des forces et des opérations dans l'accomplissement de sa mission ». Les termes clés de cette définition – autorité, direction, planification, procédures, contrôle – se retrouvent dans le

quotidien du fonctionnement de la BSPP (et de l'armée de Terre) et forgent la culture de travail de l'institution. Le *C2* est aussi à rapprocher du concept des *HRO* (Roberts, 1990) dans lequel se retrouve la gestion de la complexité et de processus interdépendants.

Le *C2* est une notion à plusieurs dimensions : celle de l'information qu'il faut capter, recouper et analyser pour la transformer en renseignement, celle de la planification et de la répartition des tâches, des moyens, des hommes, celle de l'organisation des ressources, de leur opérationnalisation et de leur coopération : « le *C2* est donc à la fois une méthode et un procédé associés à une activité complexe nécessitant totalement ou partiellement un contrôle strict […] la décision peut, quant à elle, être partagée jusqu'aux plus bas échelons si nécessaire dans une structure privilégiant l'agilité et la délégation dans le cadre défini. » (Claverie & Desclaux, 2016).

En fonctionnement normal et habituel, le *Command & Control* est décelable dans l'ensemble de l'organisation. « L'autorité et la direction de moyens » sont clairement entre les mains d'un seul acteur, le général qui commande la BSPP. Il oriente la politique, la stratégie d'action et décide en dernier ressort sur tous les sujets. « L'ensemble organisé de personnels » est théorisé par le référentiel des effectifs en organisation déclinant la BSPP en une subdivision à plusieurs niveaux (groupements, compagnies, centres de secours) mais aussi avec une hiérarchisation visible de la position de chacun dans l'affichage des grades et des appellations. Les « équipements [et les] communications » font eux-aussi partie d'un ensemble organisé, structuré, classé et objet de nomenclatures : classement des engins, ordre complémentaire des transmissions qui met en place un réseau radio dirigé, procédures téléphoniques et radio, enregistrements, archivages. « La coordination et le contrôle » prennent corps à travers le continuum de réunions ou de RDV ordonnés et planifiés : réunions de commandement, grand rapport, groupes de travail, réunions bi ou multilatérales pour coordonner les actions, évaluation de la préparation opérationnelle, visites périodiques de l'infrastructure, contrôle des équipements et du matériel, inspections centralisées, comités de pilotage, les indicateurs et les tableaux stratégiques, etc. tout concourt à mettre sous surveillance le fonctionnement de l'organisation pour s'assurer en premier lieu de son bon fonctionnement, puis pour en éviter les dérives. Le hasard est banni ou du moins a vocation à l'être comme le traduisent les milliers de pages de règlements opérationnels qui foisonnent dans l'institution.

Dans une organisation complexe comme la BSPP, le contrôle revêt trois dimensions qui se complètent : informative pour donner une image de l'état du système, préventive pour éviter

que le système ne dérive, et enfin incitative pour encourager les actions qui vont dans le bon sens. Le contrôle cherche à « réduire l'incertitude dans le système » (Claverie & Desclaux, 2016). En cela, la BSPP dispose d'un système d'indicateurs piloté par un bureau spécialement dédié à cette tâche, le bureau pilotage audit contrôle, qui surveille, met à jour, alerte et coordonne l'ensemble du *reporting*. Directement rattaché au sommet stratégique, ce bureau concatène les centaines d'indicateurs (opérations, RH, finances, logistiques, etc.) qui remontent des divisions et des bureaux pour les transformer en renseignement utile à la prise de décision du commandement. La mise à jour des indicateurs demande un temps de travail considérable aux acteurs en charge de les préparer. La multiplicité des items mesurés en permanence ou selon un cycle régulier (généralement mensuel) et les retours qui en découlent en termes de commandement sont générateurs de stress pour une partie du personnel de la BSPP, principalement celui en charge de les mettre à jour surtout celui en charge d'atteindre les objectifs fixés. Ce stress se manifeste par des comportements parfois déviants. Si l'alcool ou les drogues sont rarement des palliatifs à ce stress, on assiste parfois à un phénomène d'addiction au sport qui peut aboutir à de sérieux problèmes de santé (dopage, troubles musculo-squelettiques, insomnies).

Le *Command & Control* est en soi un dispositif qui mériterait un développement complet. Cette rapide incursion dans ce domaine a simplement pour objet de montrer les dimensions de formalisation et de régulation en œuvre à la BSPP, et en particulier l'importance et le maillage de la dimension « contrôle ».

Section 2. Maîtriser la gestion d'une situation extrême par une réponse opérationnelle *ad hoc* : les organisations éphémères

La présentation du terrain a mis en lumière des structures organisationnelles (organisation socle et organisation temporaire) et des modèles de fonctionnement (flux, communication, niveaux de décision, coordination) qui font échos aux concepts présentés dans la revue de littérature. Ce qui interpelle, c'est que nombre de ces concepts est associé à une structure organique de l'organisation, c'est-à-dire celle présentée par la théorie de la contingence comme la plus adaptée pour affronter un environnement extrême. Or, l'armée de Terre et la BSPP sont des organisations de type bureaucratique, par conséquent de structure mécaniste, théoriquement peu adaptées aux variations brutales d'un environnement évolutif, dangereux et incertain. Les caractères de l'agilité organisationnelle que l'on y retrouve, soulignent que la catégorisation

dans laquelle les enferme la théorie de la contingence n'est pas parfaitement représentative de la réalité du terrain.

Barrand (2009) considère « l'entreprise agile comme étant **constituée d'unités à taille humaine** dotées d'une culture d'agilité et **orientées vers une finalité commune claire**. L'entreprise mondiale doit se **décomposer en unités opérationnelles très proches du client**, **reconfigurables en permanence** et donc **dotées de processus d'adaptation organisationnelle très rapides.** Ces unités opérationnelles sont des **capteurs sensibles de l'environnement** et sont **capables de changements organisationnels rapides** grâce aux **structures de back-office en soutien**. Celles-ci, avec l'appui de systèmes informatiques très performants, les libèrent des problèmes financiers, leur **apportent des ressources**, les accompagnent, mettent à leur disposition des **systèmes de partage de l'information et de décentralisation de la prise de décision** ». De ce passage de l'article de Barrand (2009), nous aurions finalement pu surligner l'intégralité de ces affirmations tant sont fortes les similitudes avec les organisations étudiées.

L'une des caractéristiques particulières des institutions étudiées est qu'elles génèrent en permanence des organisations temporaires pour accomplir leurs missions. Si d'autres types d'organisations bureaucratiques fonctionnent aussi avec des organisations éphémères et flexibles tel que le groupe de projet (Nizet & Pichault, 2011), leur activité productive est généralement issue de l'organisation socle (chaîne de montage, grande surface commerciale). Ce n'est pas le cas de l'armée de Terre et de la BSPP qui ne peuvent réaliser leur « activité productive » que sous cette forme d'organisations temporaires[48].

Une organisation éphémère est structurée autour « d'une équipe (*Team*) formée pour la réalisation du projet et l'atteinte d'un objectif (*Task*), pour une durée donnée (*Time*) et qui générera un changement en termes de connaissances et de compétences (*Transition*) […] l'organisation temporaire a quatre particularités : une action collective, une date butoir, des critères de performance et une structure complexe. » (Gréselle-Zaïbet, 2019). Cette partie propose deux descriptions d'organisations éphémères et leurs liens avec l'organisation socle.

Le premier exemple (le groupement tactique interarmes) illustre un modèle d'organisation temporaire mis en œuvre par l'armée de Terre. Cet aperçu (qui ne donnera pas lieu à une analyse

[48] Les deux institutions étudiées n'ont pas l'exclusivité de ce mode de fonctionnement. Le BTP avec les chantiers fonctionne sur un modèle similaire mais sans être forcément dans une notion d'urgence en permanence.

dans ces travaux) n'a d'autre ambition que de montrer qu'une organisation bureaucratique de très grande dimension peut faire preuve d'une très grande agilité.

Le second exemple, plus détaillé, illustre un type d'organisation éphémère généré par la BSPP. Il permet de mettre en exergue les pratiques de coordination, le processus de décision, la structure de l'organisation temporaire et les liens qu'elle entretient avec l'organisation socle. La tension entre ces deux types d'organisation, notamment dans leurs rapports entre autonomie et dépendance, est perceptible dans cette description. Cet exemple d'une organisation temporaire servira, en complément de la description de l'organisation socle de la BSPP présentée au chapitre précédent, à une analyse plus en profondeur des relations entre ces deux modèles de structure.

2.1. Le Groupement Tactique Interarmes : une organisation éphémère de l'armée de Terre

2.1.1. Une organisation temporaire au plus près du terrain

Le GTIA (groupement tactique interarmes) est un dispositif spécifique que l'armée de Terre déploie lors de ses interventions en France comme à l'étranger. Son principe est d'adapter la nature et le volume des hommes ainsi que des moyens répondant le mieux aux caractéristiques du conflit rencontré. Cette unité temporaire, constituée autour d'un régiment qui sert de noyau, agrège des moyens humains et matériels en provenance d'autres régiments afin de pouvoir accomplir une mission spécifique sur une période déterminée.

Ce qui caractérise le GTIA, c'est sa capacité à pouvoir évoluer de façon autonome grâce à une structure modulaire regroupant les capacités majeures de commandement, de combat, d'appui et de soutien. Le GTIA peut également se subdiviser en sous-groupements tactiques interarmes (SGTIA) pour réaliser certaines missions ponctuelles (cette subdivision n'a cependant qu'un niveau d'autonomie limité dans le temps et est restreinte en termes de missions qu'elle peut accomplir). Le GTIA s'organise *a minima* autour d'une structure quaternaire composée de deux compagnies du régiment socle complétées de deux autres compagnies et d'éléments d'appui.

Cette organisation temporaire a montré son efficacité dans les conflits récents marqués par l'affrontement d'ennemis asymétriques (Afghanistan et Mali notamment). Si Napoléon pouvait « embrasser du regard la quasi-totalité de son champ de bataille » (Chamaud, 2018) et faire

manœuvrer directement ses unités de combat, le développement de l'armement moderne à partir de la première guerre mondiale a conduit à un élargissement du front qui interdit au chef militaire de pouvoir agir directement sur les mouvements de ses troupes : « lorsque le GTIA 21e RIMa intervient au Mali en 2013, il intervient sur une zone presque aussi grande que la France avec un SGTIA à chaque bout : Diabaly se trouvait à 250 km de Bamako et Sévaré à 600 km » (Chamaud, 2018). À l'inverse de l'ennemi napoléonnien, l'ennemi asymétrique défavorisé en terrain ouvert cherchera au contraire à mener ses actions dans des milieux confinés, urbains ou montagneux, qui contrarient la liberté de manœuvre des unités combattantes régulières : « la localité d'Adizaï en Afghanistan, lors du mandat du GTIA RAPTOR en 2011, présentait toutes les caractéristiques de ce milieu : cloisonnement et isolement des sections et des groupes de combat, difficulté pour le chef de voir son terrain et ses hommes. Dans une même zone d'action du GTIA, deux vallées parallèles, par exemple, pouvaient présenter plusieurs micro théâtres. » (Chamaud, 2018).

Afin de pallier ces difficultés, le GTIA dispose – outre la modularité évoquée qui peut descendre jusqu'au niveau du détachement interarmes (DIA) soit une section d'une quarantaine de soldats – de deux autres atouts mis en exergue : la technologie et le commandement.

Cette technologie accorde au chef militaire des capacités de communication et de vision d'une situation de gestion qui lui permettent de coordonner ses moyens jusque dans la 3e dimension. Il est ainsi à même de pouvoir regrouper ou scinder ses moyens rapidement et de faire évoluer la structure de son organisation temporaire en un temps restreint : « Une équipe de guidage aérien (JTAC) de trois combattants permet de guider des avions venant de France pour frapper une position ennemie au cœur de l'Afrique. » (Chamaud, 2018).

Le commandement est assuré de son côté par le poste de commandement du GTIA (PC GTIA) correspondant au niveau 4 dans la hiérarchie des PC (1, le plus grand pour un PC de corps d'armée et 5, le plus petit pour un PC de SGTIA). Il s'agit d'une structure de commandement dédiée, au plus près des forces sur le terrain, qui permet de soutenir l'engagement des unités combattantes. Le PC du GTIA comprend *a minima* la moitié des cellules d'un état-major complet[49] soit les cellules 1 à 4 et 6. Le commandement du GTIA ne s'exerce ainsi pas au niveau central des forces militaires déployées sur un théâtre contrairement

[49] Gestion des effectifs (1), gestion du renseignement (2), conduite des opérations (3), soutien logistique (4), planification et politique (5), systèmes d'information et de communication (6), exercice et retour d'expérience (7), budget et financement (8), actions civilo-militaires (9).

à ce qui peut s'observer dans d'autres organismes chargés de la sécurité (comme la police par exemple). Cette caractéristique offre un double avantage :

INTERARMEES	FORCES TERRESTRES	
4 FONCTIONS CLES	8 FONCTIONS OPERATIONNELLES	24 COMPOSANTES
COMMANDER	Universelles	
	COMMANDEMENT	Commandement
		Etats-majors et techniques d'EM
	APPUI AU COMMANDEMENT	SIC
		Soutien de QG
MAITRISER L'INFORMATION	RENSEIGNEMENT	Renseignement
		Géographie
		Météorologie
	d'Engagement	
OPÉRER	CONTACT	Combat embarqué
		Combat débarqué
		Aérocombat
	APPUI	Génie
		Feux indirects
		Défense surface-air
		Guerre électronique
	ACTIONS SUR LES PERCEPTIONS ET L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	Coopération cvilo-militaire
		Opérations militaires d'influence
		Communication opérationnelle
	APPUI A L'ENGAGEMENT	Appui mouvement
		Appui à la mobilité des blindés
		NRBC
SOUTENIR	Universelles	
	LOGISTIQUE	Maîtrise des flux
		Maintien en condition des matériels
		Soutien du personnel

TABLEAU 16 : LES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES TERRESTRES (ARMÉE DE TERRE, 2012)

- d'une part, le commandement peut répondre avec une grande réactivité aux besoins exprimés par les commandants d'unité engagés sur les zones de combat car le PC du GTIA est spécifiquement consacré à cette mission ;
- d'autre part, le personnel travaillant dans ce PC est souvent issu du régiment socle ayant servi à constituer le GTIA. Les hommes sur le terrain et ceux travaillant au PC du GTIA se connaissent mutuellement, ce qui facilite par conséquent leur compréhension en termes de modes de travail et de coordination.

2.1.2. Une combinaison des moyens, de la modularité et de la polyvalence pour répondre à tous les cadres d'engagement envisageables

Les principes d'organisation et de fonctionnement retenus pour constituer un GTIA permettent de répondre à une multitude de types d'engagement différents. Son principe d'emploi consiste « à produire un effet donné sur un ennemi ou un adversaire identifié dans un cadre espace-temps imparti » (Armée de Terre, 2012).

La doctrine du combat interarmes, dont le GTIA est un maillon essentiel, réside dans « la combinaison des capacités des fonctions opérationnelles, composantes ou armes […] qui en fonction de l'effet à obtenir sur le terrain ou l'ennemi, [permet] d'emporter la décision » (Armée de Terre, 2012). Ces fonctions opérationnelles (tableau 16) se déclinent en plusieurs composantes dont le niveau de maillage est suffisamment fin pour autoriser la modularité de la structure tout en écartant le risque d'une dispersion des efforts par une granularité trop fine.

Pour fonctionner correctement, le commandement et l'ensemble des échelons du GTIA doivent maîtriser le corpus doctrinal associé ; notamment, la coordination qui joue un rôle fondamental dans le succès ou l'échec de la mission confiée. L'aspect technique – en particulier avec les systèmes d'information opérationnelle de commandement – occupe une place centrale dans cette exigence de coordination au regard des dimensions du terrain sur lequel le GTIA peut évoluer. Enfin, la complexité de ce système impose que le corpus doctrinal soit rédigé dans un langage simple, précis et surtout compréhensible par tous les participants. Les définitions doivent être claires pour ne pas prêter à une quelconque interprétation.

La manœuvre interarmes du GTIA s'appuie ainsi sur :

- des fonctions opérationnelles terrestres :
    - des fonctions opérationnelles terrestres d'engagement : « contact », « appui », « appui à l'engagement », et enfin « actions sur les perceptions et l'environnement opérationnel » ;
    - des fonctions opérationnelles terrestres universelles : « commandement », « appui au commandement », « renseignement », et « logistique » ;
- des niveaux tactiques de commandement et d'emploi :
    - niveau 1 : PC de corps d'armée ;
    - niveau 2 : PC de division ;
    - niveau 3 : PC de brigade ;
    - niveau 4 : GTIA ;
    - niveau 5 : SGTIA ;
- des modes tactiques :
    - offensif ;
    - défensif ;
    - de sécurisation ;
    - d'assistance.

Le GTIA constitue un modèle d'organisation temporaire parfaitement adapté aux besoins de souplesse, de modularité, de polyvalence et de réactivité qu'exige un environnement instable dans le cadre d'une menace omniprésente. Il démontre comment une organisation de type bureaucratique de grande taille peut agencer sa structure et son fonctionnement pour faire preuve d'agilité en milieu hostile. La menace que nous évoquons *supra* se distingue du risque par l'intention humaine de nuire qui lui est sous-jacente. C'est d'ailleurs un point important qui

distingue ‘le contexte extrême’ des organisations que nous avons étudiées ‘du contexte extrême’ d’organisations « simplement » exposées à un risque (expédition polaire, course à la voile, service des urgences).

2.2. La gestion d’un incendie : une organisation éphémère de la BSPP

« Départ normal ! ». Ce cri retentit fréquemment dans les centres de secours de la BSPP dès que le ronfleur[50] et la longue sonnerie d’un départ pour feu résonnent, signifiant l’envoi de trois engins d’incendie : un premier secours évacuation, un fourgon et un moyen élévateur aérien. Ces moyens déployés sur le terrain au plus près de l’intervention constitue une des organisations éphémères que la BSPP sait générer, organisation temporaire qui a vocation à se transformer rapidement en fonction de l’évolution de la situation. Les éléments d’une situation de gestion[51] (Girin, 1990a) se retrouvent lors d’un incendie : des sapeurs-pompiers, des engins et la population constituent les participants ; l’adresse de l’intervention et le périmètre de sécurité délimitent l’extension spatiale ; les horaires de début et de fin d’intervention fixent les contours de l’extension temporelle. L’organisation mise en place pour gérer cette situation d’incendie n’a pas vocation à perdurer au-delà du temps nécessaire pour que le phénomène soit traité ce qui la qualifie bien d’éphémère.

Cette organisation de circonstance est entièrement générée à partir des composants de l’organisation socle qu’est la BSPP. Quasiment autonome sur le terrain, elle n’est pas pour autant indépendante de l’organisation socle dont elle est une émanation, et dans laquelle elle se fondra de nouveau à la fin de l’intervention. Le BSP 118.1 « Règlement sur l’organisation et le fonctionnement du service d’incendie et de secours » décrit la composition de nombreux modules (appelés détachements préconstitués, il en existe plus de 60) qui serviront de base à la construction de ces organisations éphémères. Pour autant, il n’existe aucune limite à leur variété car chacune répondra à un besoin identifié dans le cadre de la gestion d’une situation à un moment donné.

Illustrons la courte existence d’une de ces organisations à partir d’une intervention réelle. Avril 201x, en matinée, le départ normal d’un centre de secours du Nord de Paris est alerté pour un « 111 - feu de… ». En cette matinée ensoleillée, alors que le personnel du centre de secours a achevé sa séance de sport, la sonnerie de feu disperse la garde qui se préparait à monter la

[50] Ronfleur : sonnerie modulée d’une durée de trois secondes qui précède le code de départ d’un engin, et a pour objet d’attirer l’attention des sapeurs-pompiers sur ce code.

[51] Des participants, une extension spatiale et une extension temporelle.

planche. Chacun se précipite vers son engin ou vers le poste de veille opérationnel pour les chefs d'agrès et le chef de garde. On s'équipe, on prend les radios, on se renseigne sur le trajet, sur les bouches d'incendie indisponibles, sur les rues barrées, sur les risques particuliers, ... en l'espace de deux minutes, l'ensemble des engins a quitté le centre de secours dans un ordre bien précis. Le premier secours évacuation est parti en tête car il sera le premier à intervenir sur zone et il doit « *dépasser l'adresse* » pour se positionner correctement. Dans le schéma tactique d'engagement du départ normal, il doit laisser la place au moyen élévateur aérien (« la grande échelle ») pour se positionner au droit de la façade de l'immeuble afin de pouvoir atteindre un maximum de fenêtres si des sauvetages sont à effectuer. Le moyen élévateur aérien se trouve donc au milieu du dispositif. Le fourgon enfin se positionnera plus en amont de l'intervention et il doit veiller à laisser libre la voie d'approche au cas où d'autres engins seraient appelés en renfort.

En arrivant sur les lieux de l'intervention, les sapeurs-pompiers découvrent un bâtiment complètement embrasé. Interpellés par les riverains, ils sont informés que des familles en situation de précarité vivent dans ce bâtiment. Le chef d'agrès du premier secours évacuation donne immédiatement l'ordre de partir en reconnaissance. Cette injonction obéit à une logique définie dans le règlement opérationnel (BSP 118.1). Toute intervention doit respecter une progression – la marche générale des opérations (MGO) – qui permet de sauver les personnes, puis de s'occuper ensuite des biens. La MGO comprend neuf phases qui doivent être conduites dans l'ordre, certaines phases pouvant néanmoins être appliquées simultanément : les reconnaissances, les sauvetages et les mises en sécurité, les établissements (mettre en œuvre les lances d'incendie), la ventilation (pour permettre aux fumées de s'évacuer), l'attaque (l'extinction du feu), la protection (pour éviter de provoquer des dégâts collatéraux en abîmant par exemple des locaux voisins avec les eaux d'extinction), le déblai et le dégarnissage (après l'extinction pour éviter une reprise du feu à cause des résidus calcinés), la surveillance, et enfin les rondes.

Les sapeurs-pompiers du premier secours évacuation – au nombre de six – prennent rapidement le matériel nécessaire et, sous la direction du chef d'agrès, se rapprochent du sinistre pour effectuer toutes les actions comprises dans cet ordre : procéder sans délai aux sauvetages, rechercher le renseignement auprès des requérants ou personnes présentes sur les lieux, rechercher d'éventuelles victimes, cerner succinctement les limites du sinistre, déterminer la nature des matières en combustion, déterminer le mode d'extinction approprié, et enfin définir un point d'attaque et le cheminement pour y parvenir (BSP 118.1).

Il en est de même pour l'ensemble des actions comprises dans chacun des ordres de la MGO. Ces ordres et ces actions ont été appris, répétés, travaillés durant toute la formation initiale du sapeur-pompier, puis à de multiples reprises lors des séances de formation professionnelle permanente. Ils doivent devenir des « *actes réflexes* » selon la terminologie employée par les sapeurs-pompiers, autrement dit des routines organisationnelles.

FIGURE 41 : INCENDIE D'AVRIL 201X (SOURCE BSPP)

À l'arrivée du chef de garde (commandant l'ensemble du dispositif), un point de situation est immédiatement délivré par les chefs d'agrès du premiers secours évacuation et par celui du moyen élévateur aérien. Sur la base de ce constat, le chef de garde peut demander des moyens supplémentaires s'il estime que la situation va évoluer défavorablement, et il décide de l'effort de sa manœuvre. À ce stade, il coordonne les missions de ses engins et prend la responsabilité de l'intervention (*command led*).

Dans son évaluation de la situation, le chef de garde apprécie très rapidement les éléments favorables et défavorables qu'il a sous les yeux. Le bâtiment d'environ 500 mètres-carré, d'un étage sur rez-de-chaussée est entièrement embrasé. S'agissant de personnes vivant dans une certaine précarité, il estime que les moyens dont il dispose ne seront pas suffisants. Un rapide coup d'œil sur le côté opposé du bâtiment lui confirme cette première impression. Sans même détenir l'ensemble des informations nécessaires à une évaluation complète de l'incendie, il demande par radio des moyens supplémentaires. Cette décision est le fruit d'un long entraînement et d'une expérience minimale de six années de pratique professionnelle sur différents postes opérationnels.

En quelques minutes – afin de pouvoir donner les premiers ordres, coordonner les moyens et se faire une idée de la situation – il a mis en perspective les points suivants :

- tout d'abord, il a évalué quels sont les éléments favorables à sa manœuvre :
    - l'incendie a lieu de jour, en milieu de matinée, la météo est favorable, il y avait peu de circulation pour rejoindre les lieux de l'intervention, et il estime qu'à cette heure-ci les occupants des locaux sont tous réveillés voire sont partis de chez eux. Le même incendie de nuit aurait donné lieu à une interprétation bien différente ;
    - le bâtiment est de construction relativement simple, avec un seul étage, et il est isolé sur ses quatre faces : il n'existe pas de risque de propagation, ni de difficulté d'accès et les moyens d'extinction peuvent être facilement mis en œuvre ;
    - les voies d'accès sont relativement larges et dégagées, et le secteur est facile d'accès. En outre, la police est déjà arrivée sur les lieux et a mis en place un périmètre de sécurité ce qui facilite le travail des sauveteurs ;
    - enfin, les riverains ont indiqué le nombre approximatif de personnes vivant dans le bâtiment et la plupart d'entre elles a déjà évacuée les lieux ;
- puis il a mis en balance les éléments défavorables :
    - le secteur dispose de peu d'hydrants[52] et beaucoup sont éloignés de plusieurs centaines de mètres ;
    - il reste une incertitude à lever sur la présence de personnes qui n'auraient pas eu le temps de sortir du bâtiment ;
    - des lignes électriques de voies ferrées sont à proximité, et il existe un danger d'électrocution pour les sapeurs-pompiers si l'eau d'une lance atteint ces caténaires. Il pourrait demander la coupure de la circulation et de l'alimentation électrique à la SNCF mais cela paralyserait le trafic de cette ligne TGV et de banlieue très fréquentée, c'est donc une décision délicate ;
    - les matériaux de construction (bois et plastiques) favorisent un développement rapide du feu et un risque d'effondrement de la structure ;
    - la précarité des familles vivant dans ce bâtiment laisse envisager que des bouteilles de gaz puissent y être entreposées.

[52] Hydrants : bouche ou poteau d'incendie utilisé par les sapeurs-pompiers pour alimenter les engins en eau afin de mettre en œuvre les lances d'extinction

Cette analyse à la fois inconsciente (l'observation de plusieurs de ces événements s'est faite de façon routinière) et cognitive (il met rapidement en lien les différents éléments favorables et défavorables) sert de base à l'élaboration de sa décision opérationnelle. En se basant sur la MGO (qui constitue un standard au sens défini par Nizet & Pichault, 2011), il détermine alors l'axe d'effort de sa manœuvre : l'alimentation en eau.

Ce choix peut paraître étrange vu de l'extérieur mais il s'explique assez facilement lorsque l'on écoute le raisonnement du chef de garde. Il n'y a pas de risque de propagation de l'incendie. Le bâtiment est presque entièrement embrasé et risque de s'effondrer rapidement, il est donc impossible pour les sapeurs-pompiers d'y pénétrer pour mener des reconnaissances et s'assurer qu'il ne reste personne. Si certains habitants sont toujours à l'intérieur, il est déjà malheureusement trop tard pour eux. Parmi les riverains – dont certains sont peut-être des occupants de l'immeuble qui ne se sont pas présentés comme tels – il n'y a aucune victime à déplorer, et par conséquent pas d'action de secourisme qui aurait pris le pas sur d'autres missions. Il reste donc à éteindre l'incendie pour pouvoir accéder à l'intérieur de l'immeuble. Si les engins disposent d'une réserve d'eau, celle-ci est limitée et sera consommée en cinq à six minutes. L'efficacité de la manœuvre repose sur l'alimentation en eau des engins qui devient la priorité du chef de garde. Néanmoins, tous les sapeurs-pompiers ne sont pas mobilisés sur cette unique mission. Le chef de garde conserve une partie des équipages pour faire établir deux lances et commencer les opérations d'extinction (ce qui laisse peu de temps pour alimenter les engins). Enfin, le risque d'électrocution est acceptable à condition de respecter une discipline au feu rigoureuse dans l'emploi des lances.

Dans son idée de manœuvre, le chef de garde anticipe aussi l'arrivée des moyens supplémentaires demandés. Il est averti par radio des moyens envoyés, de leur provenance, et du niveau de qualification détenu par le chef d'agrès de chaque engin en fonction de son type ou au moyen d'une lettre-code ajoutée à l'acronyme de l'engin (PSE A, ou PSE B, ou PSE C). Cette indication est précieuse car elle lui permet de connaître le niveau de compétences dont il pourra disposer pour optimiser son intervention. Le chef de garde visualise les missions qu'il va demander à chaque engin afin de compléter son dispositif ce qui lui permettra de donner immédiatement les bons ordres à chaque nouvel arrivant.

Une dizaine de minutes se sont écoulées depuis l'arrivée du chef de garde. Responsable de l'organisation éphémère qu'il a mis en place, il reste intimement lié à l'organisation socle et dépend de ses ressources. La demande initiale de moyens supplémentaires en constitue un

exemple. À ce sujet, on relève que cette demande n'est pas interrogée par l'organisation socle ni n'a besoin d'être argumentée. La confiance que la BSPP accorde à son personnel est le résultat d'un processus long et exigeant de formation, ponctué d'évaluations fréquentes, puis consolidé par une mise en situation sur le terrain qui doit garantir le résultat attendu. Le chef de garde doit à présent passer un message de renseignement à l'organisation socle afin de l'informer sur la gestion de la situation. Ce message est très formaté dans sa contexture. En voici un exemple[53] : *« Golf X, prenez message du SCH X. Violent feu d'un bâtiment R+1 à usage d'habitation de 500 m² environ, boulevard X à <nom de la ville>. 2 lances en manœuvre dont une sur moyen élévateur aérien. Périmètre de sécurité établi. Difficulté d'alimentation en eau. Point de regroupement des victimes installé au 2 boulevard X à <nom de la ville>, bilan provisoire : 1 victime urgence relative. Police, EDF et GDF sur les lieux. Poursuivons reconnaissances ».* Les informations contenues dans le message de renseignements vont permettre à l'organisation socle d'anticiper et de s'adapter à l'évolution situation : soit en envoyant des moyens supplémentaires (engins de commandement ou de support), soit en activant un niveau plus élevé de commandement au centre opérationnel (EMO en posture immédiate ou renforcée ou crise), soit au contraire en revenant à un niveau normal de gestion de l'activité opérationnelle si l'intervention est en passe d'être contrôlée avec les moyens sur place.

La fin de l'intervention s'appuie sur le respect des phases suivantes de la MGO. Le chef de garde s'assure que chacune d'elles a bien été réalisée et il effectue en personne un contrôle exhaustif du site de l'intervention (visite des locaux, contrôle à la caméra thermique, etc.). Au besoin, il peut faire reprendre certaines actions jusqu'à détenir l'intime conviction que rien ne lui a échappé. Il réunit ensuite son personnel pour faire le point des blessures éventuelles, pour effectuer un *debriefing* à chaud de l'intervention, féliciter ou inversement effectuer des rappels, puis il fait remettre en condition l'ensemble du matériel afin de pouvoir être disponible au plus vite pour une nouvelle intervention.

L'extinction d'un incendie est une situation de gestion qui se déroule dans un environnement pouvant être qualifié d'extrême (Aubry, Lièvre, & Hobbs, 2010 ; Melkonian & Picq, 2010 ; Bouty, et al., 2011a) car il est dangereux par nature (le feu et les fumées tuent), incertain (présence de victimes ou de bouteilles de gaz ?) et évolutif (le risque initial représenté par les bouteilles de gaz ne doit pas être écarté même après l'extinction de l'incendie). Les sapeurs-

[53] Pour des raisons d'anonymat et de secret professionnel, il n'est pas possible de reprendre *in extenso* les termes exacts d'une intervention réelle. Cet exemple est une adaptation du message initial.

pompiers doivent donc savoir s'adapter en permanence à l'évolution de la situation et être en mesure de faire preuve de résilience pour contrer des événements inattendus. L'organisation éphémère est par conséquent un modèle qui, dégagé des contraintes du *back office* puisqu'elle bénéficie des apports de l'organisation et jouit d'une importante autonomie de fonctionnement (articulation du dispositif laissé à l'appréciation du chef de garde), est parfaitement adapté à la gestion de situations complexes en environnement instable. Pour autant, l'organisation éphémère reste sous contrôle de l'organisation socle à travers la formalisation des messages de renseignements, le chronométrage des actions et l'enregistrement d'une main courante qui tracent le déroulement de l'intervention. Cela évite les comportements de francs-tireurs (Bigley & Roberts, 2001) et offre un cadrage de l'action avec l'appui les standards comme repères pour les sapeurs-pompiers (Nizet & Pichault, 2011).

***

Il est intéressant de relever la similitude de logiques qui guide la mise en œuvre de ces organisations temporaires. Bien que de tailles totalement différentes (plusieurs milliers de personnes d'un côté contre quelques dizaines à centaines de l'autre), leur déploiement résulte d'un mode opératoire identique. L'organisation socle fournit le personnel et les moyens pour constituer l'organisation éphémère. Celle-ci n'est pas une construction improvisée de personnel et de moyens en réponse à l'apparition d'une situation : elle est un agencement anticipé de modules préformatés, suffisamment malléables pour pouvoir être modifiés en interne et d'une taille réduite pour pouvoir se lier entre eux (par la coordination) afin de former un ensemble opérationnel cohérent. Enfin, les règlements fournissent des doctrines et des processus assez solides pour garder une cohérence d'ensemble mais suffisamment souples pour ne pas sombrer dans une rigidité paralysante.

Synthèse du chapitre 4

La présentation du terrain, sous la forme d'une description épaisse (*thick description*), vise à poser un éclairage le plus précis possible sur les organisations étudiées et sur l'environnement dans lequel elles évoluent. Lors de l'analyse, cette description permettra de faire émerger les différentes dimensions spécifiques à la BSPP qui constitue le cœur de cette recherche.

Avec la présentation de l'armée de Terre, nous avons posé le cadre général de la structuration et du fonctionnement de cette institution dont la BSPP fait partie. La description plus détaillée de la BSPP apporte ensuite un éclairage sur la spécificité de cette institution, sur son

positionnement (double tutelle) et sur son cœur de métier. En entrant dans le quotidien de la vie d'un centre de secours, nous donnons à voir comment se déroule et se coordonne l'activité quotidienne de cette composante clé dans ce système organisationnel. Le bouleversement que constitue une intervention de secours dans le fonctionnement quotidien de la BSPP ouvre la voie à une exploration de la cohabitation de deux configurations organisationnelles a priori peu compatibles : bureaucratique d'un côté, adhocratique de l'autre. Cette double identité organisationnelle pourrait être la clé de compréhension de l'agilité de cette institution mais surtout, un début d'explication à cette recherche de capacité permanente d'agilité.

Afin de déterminer ce qui permet à ces organisations de faire preuve d'agilité en terrain hostile, nous présentons deux exemples d'organisations temporaires mobilisables pour répondre à la gestion d'une situation extrême : le groupement tactique interarmes pour l'armée de Terre, le groupe d'intervention pour la gestion d'un incendie pour la BSPP (ce dernier exemple étant le résultat d'une observation réalisée *in situ*). Ceci permettra d'aller explorer plus avant le cœur de l'organisation socle pour identifier les ressources dont elle dispose comme les freins qui demeurent présents. Nous pourrons alors mettre en perspective ces résultats avec les connaissances théoriques actuelles sur les organisations bureaucratiques ; et les conclusions qui en découlent permettront d'envisager une lecture renouvelée du fonctionnement de ces organisations.

CHAPITRE 5. ENTRE RIGIDITÉ ET SOUPLESSE, UNE OPTIMISATION DES STRUCTURES ET HOMMES : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

La description du terrain a ouvert la voie au rapprochement qu'il est possible d'opérer avec certaines pratiques agiles présentées dans le concept d'agilité. Ce sont en particulier les pratiques ce création de valeur pour le « client » (la population), de valorisation des ressources humaines et de maîtrise du changement qui semblent les plus prometteuses à l'analyse. L'examen détaillé réalisé sur les spécificités du terrain au regard du cadre d'analyse permettra d'apporter un éclairage sur ces impressions préalables (section 1).

Sur ce constat et ces résultats, la question de l'optimisation des points forts détectés à la BSPP et la neutralisation des points de faiblesse sera posée. En rapprochant les résultats de notre étude de ceux obtenus dans d'autres travaux de recherche, nous pourrons tenter d'établir l'intérêt que représentent certains leviers organisationnels dans cette ambition de comprendre comment une organisation peut se révéler agile en toutes circonstances et sans ruptures temporelles (section 2).

Avec cet éclairage, il sera possible d'effectuer un retour sur les théories et concepts mobilisés dans cette recherche, et d'essayer d'en confirmer la solidité et la validité. Nous essayerons aussi d'enrichir le concept d'agilité – que nous avons présenté comme fragile – avec certaines notions spécifiques relevées lors de l'étude du terrain (discipline, confiance), et de voir comment nous pouvons l'étayer voire étendre son domaine d'application (section 3).

Section 1. Des *'Business Units'* publiques et désintéressées : le résultat d'une adaptation de l'organisation bureaucratique à un environnement instable

La description de ces deux situations de gestion, et notamment celle d'un incendie, invite à un rapprochement avec trois pratiques agiles exposées par Charbonnier-Voirin (2011).

La première de ces trois pratiques concerne la création de valeur pour le « client », d'où la dénomination de *'Business Units'* volontairement détournée de son sens premier pour décrire les centres de secours. Les efforts de ceux-ci tendent en effet vers la recherche de la meilleure

qualité de service possible à rendre à la population qui constitue sa « clientèle ». Cette création de valeur s'observe dans plusieurs dimensions :

- en situation d'urgence, c'est la rapidité d'intervention des secours, le professionnalisme des intervenants ou encore leur capacité d'adaptation rapide face à des cas non-conformes ;
- en situation normale, c'est la capacité d'innovation de l'organisation (nouvelles techniques médicales, matériels de dernière génération), la révision périodique de l'analyse des risques afin d'optimiser la réponse opérationnelle ou encore la participation à la résilience de la population en assurant des journées de formation.

La seconde pratique agile est tournée vers l'intérieur de l'organisation dans sa recherche de valorisation des ressources humaines. Le métier de sapeur-pompier est à la fois un métier social et technique qui nécessite de disposer d'un personnel capable de gérer des situations complexes dans un environnement hostile. L'erreur doit rester exceptionnelle au regard des conséquences dramatiques qui peuvent rapidement en résulter. Les ressources humaines font donc l'objet d'une grande attention de la part de l'organisation afin qu'elles puissent être fiables en toutes circonstances (du moins, c'est l'objectif à atteindre) en environnement extrême.

Pour atteindre l'efficacité recherchée, l'organisation doit être en mesure de maîtriser les changements rapides de son environnement. Cette troisième pratique (la maîtrise du changement) fait appel à des capacités de résilience et d'adaptation qui mobilisent particulièrement la structure et le fonctionnement de l'organisation. Dans cette situation, la BSPP doit pouvoir concilier des qualités de résistance et d'élasticité, et rechercher sans cesse la meilleure façon de faire évoluer son organisation.

Nous constatons toutefois qu'un aspect particulier de ces organisations – peu développé dans la littérature – pourrait expliquer l'agilité des organisations bureaucratiques : le statut militaire. Il impose au personnel de la BSPP le respect de nombreuses règles (institutionnelles, morales, professionnelles, etc.) et restrictions qui peuvent au besoin lui être imposées. C'est un aspect qui distingue la BSPP d'autres organisations bureaucratiques et contribue à faciliter la mise en œuvre des trois pratiques présentées.

Une vigilance permanente est néanmoins impérative pour faire face à certains points de faiblesse. Très classiquement comme dans de nombreuses organisations de cette taille, les jeux de pouvoir et la difficulté à assurer une transversalité de qualité entre les différentes

composantes de l'organisation ne sont pas absentes. La BSPP présente cependant d'autres points de fragilité qui lui sont plus spécifiques comme une double subordination institutionnelle, une taille critique insuffisante par rapport à ses autorités de tutelle ou encore une forme de concurrence sur certains volets de son domaine de compétence. Ces points de faiblesse induisent une forme de vulnérabilité qu'il importe à l'organisation de ne pas négliger.

1.1. La BSPP : un ensemble de *'Business Units'* à taille humaine orientées vers une finalité commune claire

La première des pratiques agiles que nous mentionnons est celle de la création de valeur pour le « client ». La structuration et le fonctionnement de la BSPP sont exclusivement tournés vers le service à la population. Cette attention s'appuie sur une décomposition de l'organisation socle en deux entités. Nous avons auparavant mis en lumière que la BSPP comme l'armée de Terre sont des organisations socle qui génèrent des organisations temporaires, celles-ci tirant leurs ressources des premières.

Pour la BSPP, nous pouvons décomposer l'organisation socle en deux parties : les centres de secours qui constituent des *'Business Units'* proches du terrain et du « client », et le reste de l'organisation qui est un réservoir de ressources pour les centres de secours et les organisations temporaires.

Pour l'armée de Terre, l'équivalent de ces *'Business Units'* serait les bases opérationnelles avancées comme il en existe en Afrique de l'Ouest et de l'Est par exemple.

1.1.1. Le centre de secours : une unité opérationnelle à taille humaine

Une entreprise agile est constituée **« d'unités à taille humaine »**. Dans la conception de leur structure, l'armée de Terre et la BSPP se subdivisent en régiments ou groupements, en compagnies, en sections ou centre de secours, en groupes ou équipages. Ces deux derniers niveaux, constitués au maximum d'une cinquantaine de militaires, favorisent les rapports humains et permettent à chacun de connaître les autres : *« Oui, la vie en collectivité ici, pour tout dire, on passe plus de temps entre nous, avec nos collègues, nos amis du coup, que chez nous […] c'est surtout la famille des pompiers […] Et on dit que la brigade, c'est notre deuxième famille donc ici il y a des gens que je connais depuis très peu de temps 2-3 ans, alors que j'ai eu des amis quand j'étais enfant, comme tout le monde, j'ai eu beaucoup plus d'affinités*

avec ceux que j'ai connus ici en 2-3 ans qu'avec mes copains d'enfance. Donc il y a un fort, des liens très forts » (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service).

Les pairs se comportent entre eux comme dans une fratrie, leurs chefs comme des parents, les plus anciens prennent en charge les plus jeunes assurant leur socialisation dans le groupe, la transmission de la culture d'entreprise et un apprentissage sous forme de compagnonnage : *« il fallait que j'aille à l'avancement pour pouvoir diriger une équipe et faire part de mon expérience […] on a des gens sous nos ordres donc après le savoir-faire qu'on a appris, on va pouvoir le transmettre »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service).

Tout n'est cependant pas parfait et, comme dans tout groupe humain, des comportements communautaires inappropriés peuvent voir le jour. Soit au niveau individuel par des attitudes déplacées voire contraire à l'éthique, soit au niveau collectif par la constitution de « corporations » internes établissant des règles contraignantes pour le personnel hiérarchiquement placé sous leurs ordres. Ces déviances de tout ordre (« acculturation locale », sexisme ou racisme) sont sévèrement sanctionnées dès qu'elles sont détectées. La régulation de contrôle entretient une lutte permanente avec la régulation autonome (Reynaud, 1997) dans ces petites structures.

Malgré cela, les centres de secours sont le creuset de la cohésion du groupe et enrichissent le collectif de travail dans son ensemble. Notamment, ces *'Business Units*' participent au *onboarding* (ou socialisation organisationnelle) du jeune sapeur-pompier en lui permettant d'intérioriser la vision et les valeurs qui animent la BSPP : altruisme, efficience, éthique, discipline. Ces valeurs sont apprises dès l'incorporation, période au cours de laquelle – intégré dans une section d'une trentaine de recrues – le jeune engagé apprend l'éthique et le code d'honneur du sapeur-pompier de Paris.

1.1.1.1. Un esprit de corps

Les deux textes ci-dessous (encadrés 7 et 8 – pages suivantes) présentent les fondements de l'esprit de corps et de l'identité du sapeur-pompier de Paris. Ils doivent ensuite se concrétiser dans tous les actes de vie quotidienne comme professionnelle. Ils constituent la synthèse de la vision portée par l'institution et les valeurs du métier auxquelles doit adhérer l'ensemble du personnel.

On retrouve le partage de cette vision et de ces valeurs quel que soit le grade, l'âge ou l'ancienneté en service :

- depuis le militaire du rang : *« **Question** : qu'est-ce qui vous a amené à vous engager dans ce métier ? **Réponse** : ce n'est pas compliqué. Mon papa était pompier de Paris pendant 15 ans enfin mes oncles, mes cousins sont pompiers, mes frères sont pompiers, et moi je suis pompier. Voilà, l'engagement il est là. C'est une passion. Moi, je pense qu'on ne vient pas ici par hasard. On ne vient pas ici parce qu'on a vu de la lumière, sinon, c'est quand même assez dur physiquement, donc celui qui n'aime pas assez il ne reste pas. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service) ;
- en passant par le sous-officier : *« et on avait un commandant, on en parle souvent, tout le monde est passé entre ses mains, quand on était jeune sapeur. Mais, je me suis trouvé chef de garde ici, 10 ans - 15 ans après, je faisais exactement pareil que lui. Et, mes copains qui étaient sapeurs en même temps que moi, idem. Il nous a appris une rigueur de travail tout jeune. Voilà, c'est là. C'est à ce moment-là, c'est pour cela, que les jeunes d'aujourd'hui, quand on les accueille, c'est au berceau qu'il faut les prendre. »* (major G, 45 ans, 26 ans de service) ;
- et l'officier : *« qu'est-ce qui les amène à s'engager ? Il y a plusieurs éléments. Il y a quand même le fait d'avoir envie d'aider les gens, d'avoir l'impression (ce n'est pas qu'une impression) de faire quelque chose de sa vie, de servir à quelque chose, voilà, de faire preuve de beaucoup d'altruisme. On le retrouve chez beaucoup. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service) ;

L'éthique du sapeur-pompier de Paris

Je ne veux connaître ni ta philosophie, ni ta religion, ni ta tendance politique, peu m'importe que tu sois jeune ou vieux, riche ou pauvre, français ou étranger.

Si je me permets de te demander quelle est ta peine, ce n'est pas par indiscrétion mais bien pour mieux t'aider.

Quand tu m'appelles, j'accours, mais assure-toi de m'avoir alerté par les voies les plus rapides et les plus sûres.

Les minutes d'attente te paraîtront longues, très longues, dans ta détresse pardonne mon apparente lenteur.

Général Casso, 1963 - 1970

ENCADRÉ 7 : L'ÉTHIQUE DU SAPEUR-POMPIER DE PARIS (WWW.POMPIERSPARIS.FR)

- jusqu'à l'officier général : *« les gars n'hésitent pas y aller, il faut presque les freiner, et par exemple le nombre de candidats que j'ai pour partir en opération extérieure, si on envoie un mail le matin, on a besoin d'un sous-officier, 3 militaires du rang pour partir au XX, vous en avez 500 à midi qui vont vous dire je suis volontaire, ça, ça prouve que les gars sont impliqués. »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

1.1.1.2. La forge de l'identité professionnelle

Le centre de secours est le levier principal de bonification de la ressource humaine. C'est le lieu où se forge l'identité du sapeur-pompier de Paris et où se construit le collectif de travail par l'entremise :

- d'actes symboliques telles que la levée des couleurs, la Marseillaise et l'appel des morts au feu chaque lundi matin, ou diverses cérémonies visant à mettre à l'honneur le personnel (remise de décorations, lettres de félicitations, remise de galons, défilé du 14 juillet), ou encore la montée de la planche à rétablissement (encadré 9 – page suivante) ;
- de lieux et d'actions de socialisation permettant d'instaurer un puissant sentiment d'appartenance à une communauté forgée pour affronter les difficultés et l'adversité : repas en commun, foyer du sapeur, chambres collectives, travaux d'intérêt général ;

Le code d'honneur du sapeur-pompier de Paris

Ayant accepté de servir avec honneur et loyauté à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris :

- *j'accomplis la mission reçue jusqu'au bout ;*
- *je respecte mes chefs, mes subordonnés, mes camarades ;*
- *je fais preuve d'humilité, mais aussi d'un dévouement, d'une discrétion et d'une disponibilité sans faille ;*
- *je m'entraîne chaque jour avec rigueur pour acquérir et conserver une efficacité optimale ;*
- *j'agis avec célérité, courtoisie et impartialité quel que soit le type d'intervention pour laquelle j'ai été appelé ;*
- *je respecte toutes les victimes et je prends en compte toute détresse ;*
- *toujours solidaire, je ne connais ni violence, ni indifférence, ni lassitude ;*
- *je m' engage à faire preuve en toute circonstance de discipline et d'une rigueur morale exemplaire ;*
- *je suis fier du savoir et des traditions que m'ont légués mes anciens ;*
- *j'accepte les devoirs et les exigences du métier de sapeur-pompier militaire.*

Général Lefèvre, 23 avril 2001

ENCADRÉ 8 : LE CODE D'HONNEUR DU SAPEUR-POMPIER DE PARIS (WWW.POMPIERSPARIS.FR)

L'appel des morts au feu

« Chaque lundi matin, la vie se fige dans toutes les casernes de la Brigade. En tenue de feu, les soldats se tiennent au garde-à-vous devant une plaque de marbre commémorant les pompiers morts en exercice. Ils égrènent les noms des disparus. Le cérémonial honore leur mémoire et rappelle à tous la dangerosité du métier. »

L'épreuve de la planche

« Les pompiers présents se livrent au rituel de la planche. En tenue de feu, ils doivent rester suspendus plusieurs secondes à une planche fixée à 2,40 m du sol, puis se hisser dessus à la force des bras. Un bon baromètre de la condition physique : celui qui échoue ne part pas au feu. Une situation rarissime tant les sapeurs-pompiers de Paris sont entraînés. »

ENCADRÉ 9 : LES RITES SYMBOLIQUES À LA BSPP (WWW.POMPIERSPARIS.FR)

- d'une activité professionnelle intense car l'exercice du métier conduit fréquemment le personnel à dépasser la dizaine d'heures sur intervention par garde de 24 heures, auxquelles s'ajoutent le programme habituel de la journée de travail. Le centre de secours est le creuset de la préparation aux divers examens et concours qui jalonnent toute la carrière du sapeur-pompier afin d'offrir à chacun des possibilités de promotion et/ou des postes professionnels diversifiés (53 métiers différents). À la BSPP, le terme *« d'escalier social »* est préféré à celui d'ascenseur social car il sous-entend une notion d'effort pour progresser dans la carrière ;
- d'une intégration au cœur de la 'cité' : lieu de l'activité professionnelle et de la vie familiale, le centre de secours est un microcosme où se côtoient et se mélangent les sapeurs-pompiers et les familles. Cette mixité participe à la création de l'esprit communautaire et de solidarité par l'existence d'activités communes (sportives ou festives) et la cohabitation nécessairement respectueuse qu'impose cette proximité.

Le centre de secours constitue ainsi une sorte de '*Business Unit'* proche du « client » notamment parce qu'il a/est :

- une taille resserrée permettant l'existence de rapports humains directs, une connaissance approfondie du personnel par les managers et une formation/préparation opérationnelle personnalisée ;
- un lieu d'activité professionnel qui est aussi un lieu de vie au cœur de la cité : contrairement à un commissariat de police par exemple, les sapeurs-pompiers vivent sur place avec leurs familles et participent pleinement à la vie d'un quartier ou d'une commune, y compris dans les zones urbaines sensibles ;
- une zone d'activité délimitée (on parle de centre de secours territorialement compétent) qui favorise une excellente connaissance de secteur, de la population et des risques ;

- un « armement »[54] adapté aux risques de la zone de stationnement opérationnel.

Creuset de l'identité professionnelle du sapeur-pompier de Paris, le centre de secours est le lieu de socialisation qui permet d'implanter la vision et les valeurs de la BSPP grâce à l'ensemble des actes effectués au quotidien en son sein comme lors des interventions.

1.1.1.3. Force de la vision, puissance des valeurs

La vision entretient un lien avec le *sensemaking* (Weick K. E., 1988 ; 1993 ; 2010) car elle fixe le point vers lequel convergent les regards. Dans un métier où le personnel est confronté tous les jours à la destruction en quelques minutes de l'œuvre d'une vie, à la détresse des familles, à l'absurdité de la mort, il est primordial de se souvenir et de garder en tête les raisons qui motivent les uns et les autres d'accomplir leur devoir : *« ce qui nous fait avancer pour moi, c'est la vision, il faut que les gens partagent une vision. Quand les gens partagent une vision, plein de choses tombent, plein de barrières tombent car ça donne du sens à l'action. »* (général 1, 54 ans, 32 années service).

Cette vision est intimement liée au sens de la mission et elle n'a d'intérêt que dans cette perspective. La prise de risque, l'acceptation de la souffrance des autres comme de la sienne ne prennent de sens que parce qu'il existe un intérêt supérieur à l'intérêt individuel. Cet état d'esprit est commun à la BSPP et à l'armée de Terre : *« on est particulièrement imprégné du sens de la mission, c'est-à-dire qu'on ne se pose pas la question de savoir 'ça a quel sens ?' et ça, c'est bien parce qu'après on donnera toujours du sens avec l'analyse mais au départ, on ne se pose pas la question : on dit, on a besoin de nous, on nous attend il faut y aller. »* (général 1, 54 ans, 32 années service).

Pour autant, la vision globale permanente et partagée par tous les sapeurs-pompiers de Paris (« Sauver ou Périr ») n'est pas opérationnelle en soi. Elle doit se confronter aux fluctuations de l'environnement de façon à définir une vision stratégique plus « utile » à la fixation d'objectifs : *« la vision du général c'est de dire, voilà, dans dix ans je veux que la brigade soit en mesure de répondre aux défis que va nous poser la smart city, la télémédecine et qu'on soit encore à la fois indépendant, présent et incontournable sur tout le champ du secours sur la plaque parisienne »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service). Cette approche permet de s'inscrire dans l'esprit de la vision globale « Sauver ou Périr » tout en restant pragmatique sur les moyens d'y parvenir.

[54] L'armement est un terme militaire relatif aux moyens dont dispose une unité opérationnelle pour accomplir ses missions

Généralement, la force d'une vision partagée repose sur un socle de valeurs fortes, intégrées, et transmises entre générations au sein de l'organisation. Parmi les multiples valeurs évoquées par le personnel de la BSPP, certaines présentent la particularité d'être largement partagées quel que soit le grade, l'âge ou l'ancienneté en service. Elles semblent constituer des points de repères forts sur lesquels chacun se retrouve. Les neuf valeurs qui suivent (tableau 17) sont classés par ordre de référencement du plus au moins souvent cités par lors des entretiens. Nous allons explorer les cinq valeurs les plus citées (P/V > 0,30 avec minimum V > 10 et P > 25 % de N) afin de comprendre en quoi elles servent de support à une vision partagée à la BSPP.

Valeurs	**Nombre de personnes (P) ayant cité la valeur (Échantillon total N=30)**	**Nombre de fois où la valeur (V) est citée**
Discipline - rigueur	13	43
Confiance	9	26
Cohésion - esprit d'équipe	7	23
Sens de la mission	12	19
Humilité - remise en cause	7	15
S'engager - servir	*3*	*5*
Sens des responsabilités	*3*	*3*
Goût de l'effort	*2*	*2*
Loyauté - fidélité	*1*	*1*

TABLEAU 17 : VALEURS LES PLUS MISES EN AVANT PAR LES SAPEURS-POMPIERS DE PARIS (EXTRAIT DE NVIVO)

La discipline – la rigueur

C'est une valeur prépondérante par le nombre de fois où elle est citée (43) et par le nombre de personnes qui la mettent en avant (13 sur 30). C'est aussi la valeur qui apparaît le plus dans la documentation réglementaire de la BSPP, notamment le BSP 118.1 « Règlement sur l'organisation et le fonctionnement du service d'incendie et de secours » qui constitue le document de référence principal pour l'exercice du métier.

FIGURE 42 : NOMBRE DE RÉFÉRENCES SUR LA "DISCIPLINE" SELON LES INTERVIEWÉS (EXTRAIT DE NVIVO)

Au-delà de l'approche contraignante que peut véhiculer cette notion (« Les règles de discipline définies par les règlements s'appliquent dans la plénitude de leur force aux opérations de secours et de lutte contre l'incendie. » BSP 118.1), la discipline est présentée comme un élément de sécurité indissociable du métier. C'est bien cet aspect qui est perçu et explique en grande partie qu'elle soit acceptée comme une vertu : « Les interventions de la Brigade exigent de la part des personnels, et cela à tous les niveaux, une connaissance parfaite du métier, tant au plan pratique que théorique. Cette connaissance est le fondement de la discipline. […] L'observation des règles de discipline sur intervention est de mise, notamment sur la conservation d'une tenue appropriée et réglementaire dans tous les moments d'une opération. » BSP 118.1).

L'importance de cette valeur est largement partagée à tous les niveaux de la hiérarchie, quels que soient l'âge ou l'ancienneté en service du sapeur-pompier de Paris, car chacun sait qu'elle

permet de préserver l'intégrité physique des intervenants comme des victimes, tout en garantissant un haut niveau d'efficacité. En ce sens, elle peut également être identifiée comme une caractéristique associable aux *HRO* car sans un strict respect des procédures et processus, tous les dispositifs hommes-matériels mobilisés dans ces structures ne permettraient pas d'atteindre avec efficacité les objectifs visés. La discipline se conçoit et se décline avec une certaine diversité selon les situations :

- La discipline apparaît d'abord dans sa dimension militaire : *« c'est important d'apprendre la hiérarchie, le respect des autres, je veux dire si le capitaine il nous dit : « c'est comme ça et ce n'est pas autrement. », on ne va pas aller le voir : « tu ne me dis pas ça. ». Non. C'est vraiment une certaine rigueur et une discipline […] un capitaine, on ne va pas aller lui dire « tu », je ne me vois jamais dire à un de mes chefs que ce soit un lieutenant, un capitaine, un commandant et lui dire « tu » ce n'est pas possible. Il va y avoir déjà le vouvoiement, déjà ça va mettre une certaine barrière. À la caserne, je pense que s'il n'y avait pas ces « barrières » là, ça ne pourrait pas fonctionner au final parce que tout le monde serait copain avec tout le monde, taperait sur l'épaule de tout le monde »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service) ;
- la discipline se manifeste au niveau collectif dans le respect des règlements qui définissent les modes opératoires à respecter pour coordonner l'action en contexte extrême : *« il faut être exigeant, il faut pas se poser la question. En fait, il ne faut pas déroger à ce qui est écrit. Je pense que si les règlements ont été écrits, c'est qu'il y a forcément une raison à ça et on doit s'y tenir. Même si ça peut paraître contraignant, peut-être chronophage à une intervention, peut-être pas adapté tant qu'il n'y en a pas besoin, ça se passe bien. Le jour où il y a un besoin, on se dit si j'avais su, mais ça c'est trop tard. »* (capitaine Pa, 47 ans, 29 ans de service) ; *« on n'a pas le droit, dans notre métier, d'être borderline, parce que sur certaines interventions, jouer, le mot est fort, mais on peut avoir la vie des gens entre les mains. Et puis le facteur temps est relativement important parce que ça peut aller très vite. C'est obligatoire de garder cette chaîne hiérarchique et être commandant. Pour moi c'est inconcevable de voir les choses autrement. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service) ;
- enfin, la discipline revêt un aspect plus individuel lorsqu'elle permet de forger les routines organisationnelles en éduquant les corps et les esprits aux gestes du métier. L'acquisition de ces *« actes-réflexes »* – terme utilisé par les militaires – passe par le *« drill »* autrement dit la répétition de gestes élémentaires simples au niveau individuel

jusqu'à les rendre inconscients à celui les met en œuvre : *« on va refaire des choses pour les connaître par cœur. […] C'est ce qu'on va faire, ça veut dire dérouler un tuyau. Il faudra le dérouler, le rouler. Tant que je ne sais pas le dérouler correctement, on recommence. C'est restituer et restituer des gestes. »* (major G, 45 ans, 26 ans de service).

La discipline reflète l'exigence indissociable à l'exercice du métier en contexte extrême. Loin de la vision de la discipline-blocus au sens foucaldien du terme (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016), elle se pare de vertus acceptées sans réserve par les sapeurs-pompiers car elle fait sens en situation extrême de gestion pour assurer le succès de la mission et préserver le personnel comme les victimes. Nous constatons toutefois que cette valeur entretient des liens très forts avec la valeur « confiance ». Cette synergie semble particulièrement importante en contexte extrême.

La confiance

Si la « discipline » est fréquemment citée dans les règlements de la BSPP, une requête effectuée avec NVivo sur la valeur « confiance » montre que cette dernière n'apparaît qu'une seule fois dans l'ensemble de ce corpus réglementaire (figure 43).

FIGURE 43 : LA « CONFIANCE » DANS LE BSP 118.1 (EXTRAIT DE NVIVO)

C'est en revanche une valeur fréquemment citée dans les discours dès lors qu'il s'agit de décrire la façon dont les acteurs vivent la gestion d'une situation extrême (figure 44 – page suivante).

FIGURE 44 : NOMBRE DE RÉFÉRENCES À LA "CONFIANCE" SELON LES INTERVIEWÉS (EXTRAIT DE NVIVO)

Dans le vécu opérationnel des sapeurs-pompiers de Paris, on identifie facilement deux des trois formes de confiance identifiées par Zucker (1986, cité par Dietrich, Riberot, & Weppe, 2017) :

- la confiance relationnelle, celle qui prend appui sur les liens construits avec ses camarades[55] de travail :
    - *« Il y a certaines autres opérations où, du coup, on ne va pas réfléchir, on a une confiance. On a une très grande confiance en nos chefs, on sait qu'ils sont formés pour ça aussi. Donc du coup, le jour où ils veulent nous dire : « Les gars, on fait ça comme ça et comme ça et comme ça. » On ne discutera pas l'ordre. On sait que s'il nous dit de faire ça, il faut fait ça. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service) ;

[55] Le terme « camarade » n'est pas anodin, il est préféré à celui de « collègue » dans les armées pour la force du lien qu'il véhicule.

- *« C'est vraiment un relationnel avec les gens, vous leur faites confiance, ils vous font confiance et après chacun maitrise son plan et ses actes réflexes. »* (capitaine M, 39 ans, 18 ans de service) ;
- *« Je crois honnêtement qu'il y a une très grande confiance dans le chef à la BSPP, parce que tous les gars qui commandent sont passés par les étapes qu'ont vécues ceux qui sont commandés »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service) ;

- la confiance institutionnelle, celle que l'on relie à l'organisation dans ce qu'elle peut fournir comme garanties :
  - *« C'est la confiance aussi de ses chefs, de son supérieur, quoi. C'est la compétence. Il a été formé aussi pour ça et il a été formé pour prendre des responsabilités. Voilà. Il a le savoir pour donc s'il a dit de faire ça, c'est qu'il y a une bonne raison. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service) ;
  - *« Le deuxième contrat qui s'instaure entre l'autorité brigade et son personnel qui part au combat, ce contrat de confiance s'exprime par le fait que tout le monde va partir au combat parce que derrière, il y a toute une mécanique qui va se mettre en route pour que chacun soit rétabli dans ses droits, dans ses devoirs. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service) ; *« le groupement où je suis on a perdu 2 sapeurs-pompiers l'année dernière sur feu, la première femme sapeur-pompier […] Je me rappelle c'est arrivé le vendredi, elle est morte le samedi matin, […] mais déjà le dimanche, on avait […] une réunion qui est réglementaire avec le trésorier brigade, toutes les grandes instances brigade pour savoir comment on allait gérer ça, à quoi avait droit la famille »* (commandant N, 53 ans, 33 années de service).

Seule la confiance *intuiti personæ*, celle accordée à la famille et aux personnes très proches n'est pas explicitement évoquée par les sapeurs-pompiers, même si la référence au centre de secours comme une famille pourrait presque permettre d'identifier cette troisième forme de confiance (cf. propos du caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service – p.270).

Les deux formes de confiance soulignées par les acteurs peuvent être croisées avec d'autres aspects développés dans la littérature. Tout d'abord, la confiance révèle que l'on accorde à l'autre une compétence que l'on ne vérifiera pas en personne *a priori.* Ce contrôle ayant été délégué à l'organisation, les acteurs reconnaissent la capacité de celle-ci à garantir le niveau de compétence du personnel qu'elle emploie. Le second point, souligné par le dernier verbatim, montre qu'il existe une confiance dans l'institution : elle offre la garantie d'une protection du

sapeur-pompier dans ses droits individuels laquelle s'étend également à son entourage en cas de blessure ou de décès. Cette confiance dans les institutions est un point fondamental probablement aussi important que la confiance relationnelle. Les quatre concepts de la confiance présentés par Côté (2007) – coopération, prévisibilité, assurance, risque – se retrouvent dans la vision que les acteurs ont de cette valeur.

Discipline et confiance entretiennent une relation étroite car la confiance se nourrit du respect que chacun aura des règlements, donc de la discipline que chacun applique dans ses propres actes professionnels. Nous pouvons remarquer que ce sont les sapeurs-pompiers des grades les moins élevés qui citent le plus cette valeur. Il semble cependant difficile d'en tirer une quelconque conclusion à ce stade, notamment s'il existe une réelle corrélation entre le niveau de grade et le nombre de références à cette valeur. Pour cela, il aurait fallu approfondir ce point de la recherche par une exploration sur un échantillon plus vaste et représentatif de la population à des fins statistiques. Nous pouvons simplement émettre l'hypothèse (qui resterait à vérifier dans d'autres travaux) que l'exposition plus fréquente au risque vital des sapeurs-pompiers du centre opérationnel (au sens de Mintzberg, 1982) les conduit à accorder un sens plus fort à cette valeur que ne le font les autres catégories de personnel de l'institution.

Cette relation « discipline-confiance » est aisément visualisable dans le schéma en figure 45 dans lequel il apparaît que sur les treize sapeurs-pompiers qui avaient mentionné la discipline comme valeur importante dans l'exercice du métier, sept d'entre eux évoquent également la

FIGURE 45 : RELATION ENTRE "DISCIPLINE" ET "CONFIANCE" (EXTRAIT DE NVIVO)

confiance dans leurs propos. Ce binôme « discipline-confiance » permet de forger la cohésion du collectif de travail indispensable à la fois pour assurer l'efficacité opérationnelle de l'organisation mais aussi pour aider le groupe à surmonter les situations les plus difficiles et/ou dramatiques.

La cohésion – l'esprit d'équipe

Pour les sapeurs-pompiers de Paris, la cohésion se construit dans l'action[56] : plus le groupe est exposé à la dureté des éléments environnementaux, plus celui-ci doit compter sur cette troisième valeur. À l'heure où de nombreuses organisations s'ingénient avec force séminaires ou challenges à créer un esprit d'équipe, nous constatons que cette cohésion – certes voulue et recherchée par l'institution – se construit finalement de façon un peu naturelle par l'exercice du métier d'une part et par le mode de vie du sapeur-pompier de Paris d'autre part.

Ces deux éléments sont probablement ceux qui expliquent le mieux la façon dont se construit cette cohésion. Dès son entrée à la BSPP, le jeune sapeur-pompier est intégré au sein d'une section de formation avec laquelle il vivra sous le régime de l'internat pendant les quatre premiers mois. Cette immersion – difficile pour certains jeunes quittant pour la première fois le cercle familial et leur région d'origine – permet d'inculquer un savoir-faire technique et, tout aussi primordial, un savoir-être militaire. Les journées de travail sont denses de 6h00 à 22h00 avec très peu de moments de repos. L'encadrement, très présent, surveille le travail et les comportements. Dans la difficulté de ces premiers mois se forge un esprit d'équipe où le jeune civil dépose son « ancienne vie » pour endosser l'habit d'un militaire. Beaucoup d'entre eux apprennent voire découvrent des valeurs pouvant parfois passer pour désuètes comme l'altruisme, le don de soi pouvant aller jusqu'au sacrifice ultime ou encore le patriotisme (symbolisé par la présentation des jeunes au drapeau) : *« quand je fais la présentation au drapeau, comme ça sera le cas samedi matin, des nouveaux contingents je le dis systématiquement, toutes les étapes par lesquelles vous passez, les doutes que vous rencontrez, ceux qui vous commandent sont passés par là. »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

Dès la fin de cette formation initiale, le jeune sapeur-pompier est affecté dans un centre de secours. La dimension réduite de cette structure et son orientation résolument tournée vers l'opérationnel exigent que le jeune engagé s'intègre rapidement au sein du collectif de travail. Pour cela, il est reçu par son capitaine et son chef de centre qui lui expliquent que sa formation complémentaire va se poursuivre *in situ* et ce que l'on attend de lui en termes d'investissement.

[56] Sous-entendue difficile et/ou dramatique

Parrainé par un gradé plus ancien, il va progressivement entrer dans le groupe à condition de fournir le travail demandé et d'adopter la culture militaire inhérente à la BSPP. La taille réduite du centre de secours ne tolère pas la présence de « passagers clandestins » qui mettraient en péril le fonctionnement du centre de secours (puisque toutes les tâches de la vie courante sont assurées par le personnel) et surtout la réussite des interventions : *« on est tous passé par là, les nouveaux rentrent dans une caserne, […] on leur ramène tout ce qu'on peut leur amener en plus et on les teste un petit peu en leur posant des questions, en leur faisant des cours. Et donc du coup, ça, on peut les voir sur plusieurs choses. Le sport, la façon dont ils font du sport dans notre jargon, on dit : s'ils se donnent ou s'ils se donnent pas. Quand on pose des questions, s'ils connaissent bien leur métier, s'ils sont curieux, s'ils sont pas curieux, c'est sur plein de choses. Et généralement, celui qui n'arrive pas dès le départ, il aura toujours un petit peu de temps pour pouvoir s'y faire, et les ¾ du temps, même quasi tout le temps, ils s'y font, d'autres qui y vont un petit peu moins vite que d'autres. Et au final, tout le monde devient pareil. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service).

Outre le mode de vie du sapeur-pompier, les interventions sont un puissant catalyseur pour créer de la cohésion au sein du groupe. La difficulté peut être d'ordre normal c'est-à-dire consécutive au rythme de travail (nuits de sommeil courtes et tronçonnées, engagement physique) : *« il faut […] une bonne condition physique. Parce qu'on va faire des choses qui vont nous demander beaucoup de résistance et de force. Par exemple, […] monter les tuyaux […] dans des feux au 5ème étage, […] il y a la chaleur, la fumée et savoir ce qu'on va trouver dedans. Ça pompe énormément d'énergie, et après, il faut aller combattre le feu, […], il faut combattre les feux. S'il faut sortir quelqu'un, il va falloir l'attraper. Si c'est quelqu'un de 100 kg, on doit pouvoir le sortir quand même. C'est quand même assez dur physiquement […]. On fait des 48 heures de garde. Donc ça fait 2 jours, 2 nuits. Si on ne dort pas la 1ère et qu'on ne dort pas la 2ème, c'est pareil, donc celui qui n'aime pas assez, il ne reste pas. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service).

La difficulté peut aussi être d'ordre exceptionnel (interventions risquées, dramatiques, intenses). Dans ces conditions de stress, la confiance est mise à l'épreuve et la compétence individuelle est vérifiée permettant au groupe de construire une identité collective, et de resserrer les liens : *« la meilleure façon de le gérer enfin, pour nous, […] c'est de se retrouver au foyer et d'en discuter comme ça avec les copains, autour d'un coup à boire, c'est la meilleure chose à faire. Et si vraiment ça travaille encore un peu plus profondément, il y a un service de psychologie, un suivi psychologique qui est fait, on peut demander à le faire.*

Maintenant, je ne vais pas vous le cacher, c'est hyper rare que quelqu'un le demande. » (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service).

Cette cohésion participe également à l'équilibre psychologique individuel du sapeur-pompier pour évacuer le traumatisme vécu sur intervention. Le bilan[57] établi après les attentats du 13 novembre 2015 par le service médical fait ressortir qu'il ne subsiste à distance (six mois puis un an et au-delà) que peu de sapeurs-pompiers souffrant d'un syndrome post-traumatique (moins de cinq sont encore suivis régulièrement sur plus de 500 intervenants) grâce à cet esprit d'équipe qui joue un rôle de psychothérapie mais aussi, il est vrai, par une prise en charge massive des intervenants : *« ça a eu un impact psychologique important sur nos [hommes] mais tous […] quel que soit le grade et la fonction, ont été débriefés soit par un psychologue soit par un psychiatre […] c'est la première fois qu'on fait ça, et certains sont suivis sur le long terme. »* (médecin Bb, 49 ans, 30 années de service).

Une vertu supplémentaire que l'on pourrait accorder à la valeur « cohésion » serait de faciliter la régulation émotionnelle de l'anxiété. Les résultats de l'étude conduite par Sala et Haag (2016), laissent entrevoir qu'un contact soutenu sur une longue période entre seniors et juniors pourrait favoriser la transmission d'éléments permettant d'activer plus rapidement la régulation cognitive plutôt que la suppression effective. Cette alchimie complexe qui se nourrit probablement de plusieurs facteurs comme la discipline, la confiance dans sa propre compétence et dans celle des autres mériteraient une étude distincte.

Ces trois valeurs ne se comprennent que dans le cadre d'une vision supérieure partagée de ce métier qui donne du sens aux nombreux renoncements qu'il exige. Le sens de la mission fonde cette vision.

Le sens de la mission

Cette valeur est unanimement partagée à tous les niveaux de grade, d'âge et d'ancienneté en service. Elle constitue le moteur de ce qui anime le sapeur-pompier :

- *« c'est une maison qui est tournée vers une réponse immédiate et ce qui prévaut, c'est la mission et la réalisation de la mission […] on est particulièrement imprégné du sens de la mission, c'est-à-dire qu'on ne se pose pas la question de savoir 'ça a quel sens ?' »* (général 2, 53 ans, 31 années de service) ;

[57] Cette information ne peut pas être publiée avec davantage de précisions pour des raisons médicales et de sensibilité opérationnelle.

- *« l'avantage du pompier, en plus, de Paris qui est militaire, vous lui donnez une mission, il s'exécute. Il ne va pas savoir, si derrière, il y a le feu ou pas le feu, vous lui avez dit de faire le sauvetage. On a déjà vu des pompiers qui essayaient de faire le sauvetage alors qu'ils étaient eux-mêmes en train de brûler »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service) ;
- *« ce n'est pas dans la réflexion de l'action de dire : « Putain, je suis limite ! ». Nous, on va la réussir, la mission. Coûte que coûte, on va la réussir. Et c'est après, on était quand même, on n'est pas passés loin. »* (major G, 45 ans, 26 ans de service).

Ce sens de la mission est assimilable au sens du devoir qui anime tout militaire, et plus généralement toute personne se fixant un certain nombre de règles morales dans la conduite de son existence. Le sens du devoir peut se définir comme un impératif de conscience qui pousse à agir pour accomplir une mission notamment dans des circonstances difficiles ou exceptionnelles. C'est un code et une éthique morale qui tranchent forcément avec le relativisme ambiant qui semble animer la société actuelle.

Le sens de la mission plonge ses racines dans le sens du devoir bien que celui-ci ne soit pas directement évoqué par les sapeurs-pompiers interrogés. Certaines expressions laissent cependant apparaître en filigrane l'importance qu'il revêt aux yeux des sapeurs-pompiers : *« on a un devoir d'exemplarité par rapport aux institutions, par rapport à tout. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service) ; *« j'avais le devoir de protéger mes hommes »* (commandant N, 53 ans, 33 années de service).

De façon plus explicite, ce sens du devoir figure clairement dans les règlements de la BSPP (figure 46 – page suivante). Cet écart entre le prescrit règlementaire et le vécu des acteurs nous laisse supposer que ce n'est pas le règlement qui permet de fixer cette valeur dans l'esprit des sapeurs-pompiers. Nous pouvons envisager qu'elle devait être déjà assimilée avant même leur arrivée dans l'institution, celle-ci n'ayant alors participé qu'au renforcement de cette conviction.

Certaines remarques vont dans ce sens :

- *« un truc qui m'a toujours habité et qui m'habitera toujours c'est finalement d'être utile à mon pays, servir mon pays »* (colonel GHM, armée de Terre) ;
- *« ma motivation première, c'est de servir mon pays, de servir la France et ma patrie. C'est fondamentalement ce que je souhaitais faire, vivre ma vie en lui donnant un sens*

et ce sens pour moi ma vie prenait un sens quand elle était dédiée à une cause supérieure, c'est à dire une cause qui m'apportera toujours plus que je pourrais jamais lui donner en retour et donc qui mérite qu'on y consacre sa vie et j'aimais ce défi d'une forme de don total et d'abnégation où réside le risque de mettre sa vie en danger si jamais il y en a besoin pour autrui et pour mon pays. » (lieutenant-colonel PLF, armée de Terre) ;

- *« le fait d'avoir envie d'aider les gens, d'avoir l'impression (ce n'est pas qu'une impression) de faire quelque chose de sa vie, de servir à quelque chose »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service) ;
- *« je pense qu'à la brigade, c'est l'altruisme, le fait de servir qui est commun à tout le monde »* (colonel 2, 51 ans, 32 ans de service).

Le sens de la mission semble être l'expression visible du sens du devoir que partagerait l'ensemble des sapeurs-pompiers. Cette valeur exigeante puise ses ressources dans les valeurs précédemment évoquées par les acteurs, lesquels par ailleurs, mettent fréquemment en avant la valeur « humilité » dans leurs propos comme une manifestation consciente de leur propre fragilité face à une situation extrême.

Fichiers\\BSP 118.1
7 références encodées, couverture 0.07%

Référence 1: couverture 0.01%
à engager. Il a le **devoir** de demander immédiatement les moyens

Référence 2: couverture 0.01%
a le droit et le **devoir** de pénétrer dans les locaux

Référence 3: couverture 0.01%
chaque chef d'agrès a le **devoir** de s'engager avec discernement, sans

Référence 4: couverture 0.01%
pompier de Paris à un **devoir** d'exemplarité tant dans le domaine

Référence 5: couverture 0.01%
ce titre, il a le **devoir** de prendre des risques lorsqu'il

Référence 6: couverture 0.01%
a le droit et le **devoir** de pénétrer dans les locaux

Référence 7: couverture 0.01%
une option. Il est du **devoir** de chaque sapeur-pompier engagé

FIGURE 46 : LE "SENS DE LA MISSION" DANS LE BSP 118.1 (EXTRAIT DE NVIVO)

L'humilité – la remise en cause

Bien que cette valeur soit moins fréquemment abordée, la force – difficile à transcrire à l'écrit – avec laquelle elle est évoquée par les acteurs montre une lucidité de ceux-ci face à l'imprévisible. Elle montre aussi le professionnalisme d'une institution qui considère que la remise en cause doit être une démarche d'amélioration permanente et que sa capacité d'adaptation passe par l'interrogation de sa doctrine : *« si les gens ont l'humilité et savent aussi se remettre en cause, ils en seront plus grandis et derrière, on peut faire progresser l'ensemble du groupement. Puisque derrière, après, moi, je fais faire des fiches d'analyse et puis des recommandations ou alors des recommandations réglementaires. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service).

Cette humilité concerne quasi exclusivement l'aspect opérationnel de l'exercice du métier, le fonctionnement « organique »[58] (*back office*) n'a pas fait l'objet de la moindre référence en ce qui concerne cette valeur. Ce qui ne signifie pas que cette valeur est absente des préoccupations des sapeurs-pompiers dans les activités « organiques » mais qu'elle est plus perceptible aux acteurs dans leur vécu opérationnel : *« je sais qu'il ne faut pas avoir peur de dire : « Bon ben sur ce coup-là, je n'étais pas exceptionnel » […] il ne faut pas hésiter à partager et faire preuve d'humilité et de dire quand ça va et quand ça ne va pas. À tout niveau. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service).

Cette valeur est une des ressources favorisant l'adaptation de l'institution à son environnement. Elle permet une adaptation réactive *a posteriori* fondée sur le retour d'expérience (RETEX). Celui-ci se décline à plusieurs niveaux et selon des temporalités différentes. Immédiatement après l'événement, un RETEX oral à chaud sur le terrain est conduit par les cadres qui ont participé à l'intervention. En quelques minutes, il permet de fixer la mémoire sur des actions encore présentes dans les esprits et surtout d'éviter que ces erreurs se reproduisent si le même équipage repart sur une intervention similaire dans le futur. Le RETEX intermédiaire a lieu dans la semaine et se veut plus approfondi avec le recueil de témoignages, l'écoute des échanges radio, la lecture des messages horodatés. Réalisé sans volonté de jugement, il met l'accent sur les difficultés et sur les écarts constatés à la norme pour permettre à chacun d'en tirer un bénéfice. Enfin, si l'intervention s'est révélée particulièrement importante, un RETEX préparé et conduit par un bureau spécialisé offre, à une distance de

[58] Le terme « organique » n'est pas à entendre ici au sens de la théorie de la contingence. C'est un vocable utilisé dans le milieu militaire pour décrire le fonctionnement du *back office*, c'est-à-dire le fonctionnement de l'institution militaire en temps de paix, dans son casernement, afin d'assurer le bon déroulement des activités administratives et logistiques.

plusieurs semaines, un éclairage approfondi faisant appel à des moyens de visualisation poussés (3D dynamique, montage vidéo) et des expertises pointues dans les domaines concernés (NRBC, analyse des causes de l'incendie, sauvetage-déblaiement, ...).

Sans humilité, le champ d'exploration du RETEX serait nécessairement limité et son impact (apprentissage de ses erreurs) beaucoup plus réduit. L'humilité est une valeur qui facilite l'apprentissage organisationnel (une des capacités agiles) et au-delà démontre la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement : *« la culture c'est de rester ouvert sur qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné. On le fait tout le temps, c'est naturel, chaque fois qu'on rentre d'une intervention, je dis aux gars, vous rentrez d'intervention, vous vous regardez dans la glace, parce que vous pouvez mentir aux autres mais pas à vous-mêmes, est-ce que vous avez été bon ou mauvais pour ça. Après si vous ne voulez pas le dire, ne le dites pas, mais au moins à votre niveau, faites changer ce que vous pouvez faire changer s'il y a besoin de changer quelque chose, y compris dans votre propre comportement. »* (général 1, 54 ans, 32 années service).

Discipline, confiance, cohésion, sens de la mission (et du devoir), humilité constituent les cinq valeurs les plus couramment abordées par les sapeurs-pompiers de Paris. Elles constituent des dimensions humaines qui nous semblent particulièrement importantes pour expliquer l'agilité d'une organisation de type bureaucratique. Elles permettent de dépasser les normes et le cadre réglementaire du travail en offrant à l'organisation des ressources immatérielles facilitant notamment la coordination interne et le processus de prise de décision : *« les valeurs, c'est +++, c'est notre identité »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service).

1.1.2. Une finalité commune claire : la population

L'entreprise agile est **« orientée vers une finalité commune claire »**. Le sens de la mission n'est généralement pas une question que se pose le sapeur-pompier tant celle-ci est claire. Le secours aux victimes et la protection des biens s'imposent comme une constante invariable de la profession : *« peu importe qu'on soit ami ou pas ami déjà on donnera notre vie pour des civils »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service). La mission en tant que finalité commune claire, est un terme omniprésent chez les sapeurs-pompiers de Paris quel que soit le niveau de grade ou l'ancienneté en service : *« les pompiers de Paris, il faut qu'on soit à la hauteur de notre mission pour laquelle on a bossé, on a été formé […] quoi qu'il arrive, c'est lui qui doit réaliser la mission »* (major G, 45 ans, 26 ans de service) ; *« je pense que c'est naturel parce qu'en fait c'est la mission qui prime »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service).

Cette finalité et tout ce qui y concourt sont par conséquent tournés exclusivement vers la population. Chacun doit être servi de la même façon, sans distinction d'âge, de catégorie sociale ou d'origine comme le rappellent l'éthique du sapeur-pompier de Paris et le code d'honneur : *« la seule chose qu'on a à gagner, c'est la qualité du service rendu et elle est mesurée par le public, […] ce qui compte, c'est-à-dire chez nous c'est l'opération, c'est comment on porte assistance à notre population, comment on la défend, comment on anticipe les risques auxquels cette population est confrontée, est exposée, ça c'est notre métier et c'est là-dessus qu'on est jugé […] comme on travaille sur l'humain et le cœur de l'humain, ce n'est pas possible à un moment donné qu'on ne soit pas au rendez-vous quand on a besoin de nous, quand on nous appelle, quand on a à diagnostiquer quelque chose, quand on a à apporter assistance aux gens. »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service).

Chacun à son niveau partage cette finalité orientée vers la population qui relève de l'altruisme plus que de la recherche de reconnaissance, d'un intéressement financier ou de carrière : *« je pense qu'à la brigade, c'est l'altruisme, le fait de servir qui est commun à tout le monde, enfin j'espère. On est au service des parisiens, des plus faibles. Je pense que c'est la valeur qui nous unit le plus pour servir. »* (colonel 2, 51 ans, 32 ans de service).

Cette orientation vers la population permet effectivement d'obtenir des résultats parfois spectaculaires (feu de Notre-Dame de Paris en 2019), parfois moins visibles mais tout aussi importants (*« je pense qu'il n'y a aucun exemple de conflit dans le monde où quelqu'un qui a pris 12 impacts dans les poumons a survécu Pourquoi ? Parce qu'elle a été prise en compte tout de suite, intubée sur place »* – général 1, 54 ans, 32 ans de service). Mais cette finalité commune a aussi son revers dans la mesure où en l'absence de ressources illimitées et avec une priorité donnée aux moyens opérationnels, le *back office* souffre régulièrement d'un déficit de moyens : *« les points de faiblesse pour moi, on n'est pas au rendez-vous de la technologie ; c'est des moyens, c'est de la RH qu'on n'a pas, des spécialistes qui ont d'autres possibilités pour travailler ailleurs que chez nous. On a une vraie faiblesse en techno, en SIC, oui la numérisation, tout notre plan de transformation numérique. On est hyper mauvais par rapport à ce que peuvent faire d'autres pompiers ailleurs […] donc on est obligé d'employer des subterfuges […] par rapport à nos moyens et à nos enjeux, je pense qu'on pourrait être meilleurs. »* (colonel 2, 51 ans, 32 ans de service).

Ce déficit est souvent compensé par la mobilisation du *slack* : quelquefois organisationnel quand les services supports parviennent à thésauriser quelques ressources en périodes plus

fastes, mais le plus souvent situationnel en sur-sollicitant les ressources allouées (humaines et matérielles) : *« on n'a pas assez de développeurs. Ce sont deux pauvres malheureux qui font ça en plus de leur boulot. »* (colonel 2, 51 ans, 32 ans de service). Ce *slack* présente toutefois deux caractéristiques intéressantes : il bénéficie d'un effet de masse (*« on est une grosse structure mais avec une capacité immédiate bien dimensionnée, c'est nos gardes de 24 heures avec un effet de masse très intéressant, on est capable de projeter très rapidement 500-1000 personnes »* – général 2, 53 ans, 31 années de service) et de la polyvalence du personnel (*« on développe chez nous la polyvalence ; […] on cultive cette polyvalence c'est-à-dire qu'on dit « écoutez, on en peut pas toujours avoir un poste pour vous, vous êtes ingénieur spécialiste des énergies nouvelles ou renouvelables, mais vous êtes avant tout un officier de l'armée de Terre […] c'est propre à notre maison, on développe la polyvalence, on est en permanence dans ce domaine-là, on dit toujours « on ne doit pas être qu'un spécialiste » parce que […] on est dans un métier actif, à un moment on se dit ce n'est pas suffisant, ce gars-là il ne comprendra rien de ce qui se passe dans sa maison »* – général 2, 53 ans, 31 années de service).

Résolument tournée vers le service rendu à la population, le personnel de la BSPP partage une finalité commune claire qui permet de fédérer les énergies, donne du sens au travail et offre une ligne directrice invariable depuis la création du corps en 1811. Pour cela, la BSPP dispose d'un maillage territorial de 76 centres de secours qui constituent autant de capteurs permettant de saisir les variations de l'environnement et d'y répondre de façon réactive. Ces centres de secours font par conséquent l'objet d'une attention particulière au sein de l'organisation.

1.1.3. Le centre de secours : entre adaptation et résilience, une attention permanente au terrain et aux événements

La BSPP est une unité qui pourrait schématiquement se résumer à une organisation-socle qui regroupe les ressources (RH, finances, SIC, infrastructures, santé, etc.) afin de pouvoir positionner à l'avant et au plus près du terrain un maillage de '*Business Units'* (les centres de secours) dont la finalité est de générer des organisations temporaires (les interventions de secours).

Ces centres de secours sont au cœur du système. Ils sont intimement dépendants des ressources de l'organisation socle et sont eux-mêmes ressources pour les organisations temporaires. Cette structuration permet de répondre au moins à deux des trois capacités de l'agilité organisationnelle : la veille et la lecture de l'environnement, et la capacité à mobiliser rapidement une réponse. Pour cela, ils doivent être en mesure de suivre les évolutions de l'environnement et de résister à celles qui les mettent à l'épreuve.

FIGURE 47 : REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE L'ORGANISATION SOCLE, DES *BU*, ET DES ORGANISATIONS TEMPORAIRES DE LA BSPP

1.1.3.1. Mobiliser rapidement les ressources pour s'adapter aux changements environnementaux

Pour parvenir à ce résultat, le centre de secours mobilise certaines caractéristiques relatives au concept d'adaptation qui lui permet de prendre en compte la diversité incessante des situations rencontrées sur le terrain.

Tout d'abord, l'intentionnalité de l'adaptation qu'elle soit *a posteriori* ou de nature proactive au sens défini par Soparnot (2008) est décelable dans de nombreux actes de la vie du centre de secours. Elle est *a posteriori* lorsque l'environnement contraint le centre de secours dans son fonctionnement habituel (renforcement préventif des moyens et des procédures face à un événement inopiné comme des violences urbaines). Elle est proactive quand le centre de secours anticipe l'évolution de son environnement grâce à la veille et à la connaissance de son secteur d'intervention (commerçants, élus, associations, population) et prend des dispositions structurelles ou fonctionnelles pour y faire face. Enfin, cette adaptation peut être qualifiée de « primaire » (Waelli & Fache, 2011) car le centre de secours respectera la réglementation interne en vigueur à la BSPP mais aussi les textes de lois qui régissent l'activité de façon à s'inscrire dans le cadre de « pratiques conformes à la prescription » (*ibid.*).

Ces stratégies sont intimement liées au facteur humain qui demeure le premier capteur des évolutions environnementales par le contact permanent que le centre de secours entretient avec son terrain d'action : *« L'ancrage territorial est très important, la proximité est très importante. Après les centres de secours ont une autonomie qui est limitée […]: ils n'ont pas le choix de moins faire d'intervention, ou de les faire comme ils veulent. Mais pour l'ancrage territorial, pour la connaissance de la population, des élus, des commerçants, oui. La seule chose où on ne pourra pas agir, même si on a une très bonne lecture du marché, on ne pourra pas influencer le comportement de notre centre de secours en disant 'vous décalez moins, vous décalez mieux' ».* (général 2, 53 ans, 31 années de service). Cette veille du terrain peut s'assimiler à la volonté d'une démarche d'adaptation en anticipation (ou proactive).

S'adapter requiert une vigilance permanente de chacun, une mobilisation de toutes les ressources et une implication constante des acteurs. Mais cette adaptation ne se fait pas à l'intuition (même si elle mobilise cette capacité créative) : l'adaptation s'appuie d'une part sur les règlements qui offrent un cadre structurel à la fois solide et souple sur lequel les acteurs vont pouvoir bâtir une réponse *ad hoc*, d'autre part sur un mélange d'anticipation et d'habitudes acquises à « sortir du cadre » par les acteurs : *« Un plan c'est une réponse préétablie, pensée en avance, mais c'est surtout quelque chose qui doit permettre de jeter sur le terrain un premier dispositif, et qui doit donc non pas être suivi à la lettre, mais une fois qu'il est lancé, qu'il nous offre une capacité à réagir rapidement face à une situation donnée, être adapté en permanence au terrain, à ce qu'il s'y passe et à la réflexion de ceux qui commandent à ce moment-là. »* (commandant T, 45 ans, 22 années de service). Si on retrouve le rôle et l'intérêt des standards (Nizet & Pichault, 2011), ils dépassent ici largement les pratiques de coordination puisqu'ils œuvrent aussi au profit de l'adaptation en offrant des points de repère indispensables aux acteurs pour poursuivre leurs actions.

Cette adaptation dont le centre de secours est le premier bénéficiaire se décline entre une adaptation immédiate pour gérer une situation extrême et une adaptation sur le moyen à long terme pour faire évoluer l'ensemble de l'organisation. L'adaptation immédiate correspond à la gestion d'une situation extrême et implique simultanément l'organisation socle, le centre de secours et l'intervention. Chacun participe et fournit les moyens humains et matériels nécessaires pour maîtriser la crise. On retrouve l'idée de consommation du *slack* organisationnel et situationnel : *« les situations sont toutes différentes, donc on arrive à avoir la grande ligne et puis après, on s'adapte au terrain. Pour prendre l'expression d'un de mes grands chefs : « c'est toujours le terrain qui commande » et on arrive, au bout d'un moment,*

où on s'aperçoit que c'est plus dans le texte, ou c'est plus dans le règlement. » (major G, 45 ans, 26 ans de service) ; *« cette culture nous force à nous adapter en permanence et on est prêt à sacrifier certains pans pour pouvoir donner une réponse immédiate. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service). L'adaptation sur le long terme est davantage portée par l'état-major, organisation socle qui dispose du recul et de la force d'analyse qui fait naturellement défaut aux centres de secours dont l'activité reste tournée vers l'opérationnel. Cette adaptation se nourrit du retour d'expérience et a pour vocation de rendre générique un panel de situations spécifiques en elles-mêmes : *« ça nous force à nous adapter, à acheter du matériel un peu différent, à regarder un petit peu comment on approche les victimes sous le feu, prévenir nos gens que demain potentiellement ils peuvent être sous le feu et donc que le métier peut évoluer, vous voyez que c'est dangereux et c'est comme ça. Ça, c'est très important cette dimension psychologique, si les gens à un moment donné refusent l'obstacle, vous aurez beau hurler le jour J vous ne ferez rien ; si vous voulez préparer largement en amont généralement ça passe. »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service). Cette adaptation de long terme permet de prendre du recul et de répondre plus largement aux impacts de l'environnement.

L'adaptation aux changements environnementaux peut donc compter sur deux types de ressources. D'une part, la consommation du *slack*, d'autre part la ressource organisationnelle de la structure, le cadre et les repères qu'elle offre aux acteurs. Cette adaptation se veut et semble réactive car elle bénéficie de l'apport de capteurs avancés que sont les centres de secours, et de la puissance d'analyse de l'organisation socle. Cette mobilisation des ressources humaines et matérielles déclinée sur le court et le moyen-long terme permet d'embrasser un spectre relativement large de situations favorisant l'anticipation et la résilience de le BSPP.

1.1.3.2. La résilience organisationnelle au cœur de l'efficacité opérationnelle

La résilience est le second volet d'attention de l'organisation et elle se doit d'être particulièrement efficace au niveau du centre de secours. Pour mémoire, la résilience est définie comme « l'aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues. » (Hollnagel, Pariès, Woods, & Wreathall, 2011, cités par Cuvelier, 2013). Dans un environnement aussi exigeant et sensible que celui de la plaque parisienne, dans lequel plus de 520 000 interventions ont été gérées en 2018, il existe une obligation de répondre à cette demande de service public.

Pour mettre en œuvre cette résilience, il faut avoir à l'esprit que l'organisation peut et doit pouvoir répondre simultanément au risque courant et au risque exceptionnel. Il n'est pas envisageable de ne plus répondre aux appels de détresse « normaux » parce qu'une intervention sortant de l'ordinaire va mobiliser une grande partie des ressources : *« il y aussi une chose c'est que quoiqu'il arrive nous on fait 1250 interventions par jour, donc même pendant la séquence des attentats, il y en a eu 150 qui étaient des interventions ordinaires. Vous ne pouvez pas vous permettre de dire à quelqu'un, votre mari est en arrêt cardiaque, vous n'avez pas de chance, ce soir il y a les attentats. »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

Ce premier volet de résilience peut être qualifié de 'résilience en temps réel' dans la mesure où l'organisation consomme certes son propre *slack* pour absorber le choc de la crise mais simultanément, elle reconstitue ce *slack* en mobilisant des ressources qui ne lui appartiennent pas. L'activation de ces ressources annexes est prévue bien en amont dans le cadre de la convention interdépartementale d'assistance mutuelle (BSP 118.1) : *« on est en liaison avec les services départementaux et services de secours de la Grande Couronne. C'est-à-dire que si on estime qu'il faut aller chercher des moyens de renfort beaucoup plus loin sur le secteur de la brigade, on va solliciter le département de la Grande Couronne le plus proche, dans le cadre des conventions interdépartementales d'assistance mutuelle. C'est-à-dire, on va leur demander X engins pour venir, je dirais, participer à l'intervention. Et réciproquement, ils nous demandent aussi. Voilà, ça peut arriver aussi. Pour ça, on a établi une convention interdépartementale de l'assistance mutuelle, la CIAM*[59]*, qui fonctionne. »* (capitaine F, 48 ans, 29 ans de service).

> ***Nota :*** *la posture nominale de la BSPP permet de mettre en œuvre la réponse opérationnelle de niveaux 1 et 2. Les niveaux sont par nature évolutifs. Une réponse de niveau 3 entraine systématiquement une posture adaptée de la BSPP et un éventuel engagement de renforcements extérieurs, demandés au COZ de la Zone de Défense et de Sécurité de Paris (ZDSP). Pour les niveaux 1 et 2, l'appui réciproque entre la BSPP et les SDIS limitrophes est défini en application des Conventions Interdépartementales d'Assistance Mutuelle (CIAM).*

FIGURE 48 : LA CIAM (EXTRAIT DU BSP 118.1)

Le second volet de résilience est celui du retour à la normale après la phase de crise : *« on travaille aussi sur ces choses-là, pour faire tourner les équipes, pour réarticuler. À 5h du matin le lendemain du 13 novembre, j'ai dit à 8h du matin la brigade sera revenue à 100% de son potentiel. Vous avez une solution de facilité, ce serait de dire on est fatigué on va se coucher,*

[59] CIAM : convention interdépartementale à l'assistance mutuelle. Renforts mutuels entre les services départementaux d'incendie et de secours lorsque les moyens de l'un d'eux ne sont plus suffisants pour assurer la mission de secours dans de bonnes conditions.

non, on ira se coucher quand on sera revenu à 100 % et quand les équipes nouvelles seront revenues, on aura tout remis, parce qu'il faut remettre de l'oxygène, des pansements dans les ambulances » (général 1, 54 ans, 32 ans de service). Cet aspect de la résilience est clairement orienté au profit du centre de secours avec l'appui de l'organisation socle. Il vise à garantir l'efficacité opérationnelle recherchée par l'institution.

Dans l'approche de la résilience telle qu'elle s'applique dans l'organisation, on retrouve l'idée d'une cohabitation « articulée au mieux » de « stratégies normalisées » avec « des savoir-faire artisanaux » Cuvelier (2013). Cette façon de procéder se fait dans le cadre des règles sans rejeter la possibilité d'un bricolage en situation. On retrouve également dans cette approche, le *slack* qui s'étend au-delà du périmètre de l'organisation grâce à la convention interdépartementale d'assistance mutuelle. Ce dernier point enfin peut être relié à l'approche du processus des *HRO* dans sa phase initiale du cycle de résilience (prévention et prévision → gestion de crise → apprentissage post-crise (Altintas & Royer, 2009).

* * *

Le centre de secours est une *'Business Unit'* où l'on retrouve un certain nombre de dimensions qui participent à son agilité. Celles-ci peuvent se répartir en trois familles principales : celle qui fait appel aux valeurs individuelles et collectives, celle qui concerne l'objectif de l'organisation, et enfin celle qui a trait au fonctionnement du centre de secours. Les liens entre ces notions (sens, adaptation, résilience, …) et ceux mobilisés dans l'agilité montrent qu'une organisation de type bureaucratique peut prétendre à la réactivité qui lui est déniée dans la théorie de la contingence.

Si ce premier volet de l'agilité repose sur le centre de secours et vise à développer des « pratiques de création de valeur pour le client », nous avons relevé que la richesse humaine est cœur du dispositif et il semble nécessaire d'approfondir ce point.

1.2. « Il n'est de richesse que d'hommes [60] » ?

Pour parvenir aux trois capacités (mobiliser une réponse rapide, lire le marché, apprentissage organisationnel) qui définissent l'organisation agile, la BSPP combine plusieurs leviers permettant de privilégier certaines pratiques. Le centre de secours en tant que '*Business Unit'* permet de développer des « pratiques de création de valeur pour le client » et pour cela, la

[60] Jean Bodin

qualité du personnel est son atout principal. Les « pratiques de valorisation des ressources humaines » constituent le second pilier de sa stratégie agile.

1.2.1. Un recrutement sélectif

Le système des ressources humaines de la BSPP est globalement similaire à celui de l'armée de Terre avec quelques spécificités qu'elle partage avec la Légion Étrangère (tous les sous-officiers sont issus du corps des militaires du rang). La BSPP compte dans ses rangs deux tiers de contractuels ce qui permet contrôler les flux d'entrées et de sorties pour pouvoir disposer d'un effectif jeune apte à supporter physiquement les contraintes du métier. Ce choix de gestion de la ressource humaine se traduit par un *turn over* élevé mais voulu, ayant pour conséquence un recrutement annuel massif et un renouvellement de 8 à 14 % de son effectif total selon la conjoncture.

Avant d'intégrer les rangs de la BSPP, ces 700 à 1 200 candidats suivent un long parcours de sélection. Après avoir suivi le circuit commun de recrutement de l'armée de Terre – comprenant un bilan médical complet, des évaluations sportives, des évaluations psychotechniques, un entretien individuel d'évaluation et des séances d'information – le candidat est convoqué pour un agrément technique. Il s'agit d'une spécificité de la BSPP destiné à effectuer un contrôle supplémentaire avant l'entrée en formation. Ce circuit complémentaire de recrutement se veut plus sélectif que celui exigé pour rejoindre les rangs d'autres formations de l'armée de Terre car la BSPP veut s'assurer que les candidats disposent d'un niveau intellectuel et de capacités physiques un peu au-dessus de ce qui est attendu habituellement pour un candidat amené à servir dans un régiment.

Tout d'abord, un critère minimal de diplôme est exigé (BEPC) alors qu'aucun n'est demandé pour l'armée de Terre, et la possession du permis B est un impératif (le code de la santé l'impose pour pouvoir transporter des victimes civiles). Les tests physiques de l'armée de Terre – composés d'un parcours de résistance foncière (Luc Léger), d'un parcours d'obstacles, de tractions (ou tirage à la poulie haute pour les candidates) – sont complétés lors de l'agrément technique de la BSPP par des évaluations spécifiques adaptées au métier de sapeur-pompier. Elles comprennent un test de natation (saut de 3 mètres, récupération d'un objet à 2,50 m de profondeur puis 100 m en nage libre), un test de tractions en pronation plus exigeant que celui effectué au groupement de recrutement et de sélection (20 tractions pour avoir note maximale, 5 tractions étant éliminatoire) et un parcours sapeur-pompier (ensemble d'ateliers permettant de reconstituer l'effort qu'un sapeur-pompier accomplit en intervention lors d'un incendie).

Enfin, l'agrément technique impose de passer une nuit au centre de formation de la BSPP et de participer au témoignage d'un jeune en formation suivi d'un dernier entretien individuel avec le service de recrutement de la BSPP.

Ce circuit de recrutement (qui dure de 4 à 6 mois) vise à limiter l'attrition des premières semaines en s'assurant que les candidats sont bien informés et possèdent les qualités intellectuelles et physiques qui leur permettent de suivre les quatre mois de la formation initiale en internat.

1.2.2. Une formation exclusive et adaptée complétée d'une préparation opérationnelle continue et exigeante

Les candidats reçus à l'issue de ce parcours de sélection rejoignent alors le groupement de formation, d'instruction et de secours pour effectuer leur formation initiale. Recrutés sous le statut de volontaire de l'armée de Terre (VDAT) pour un premier contrat d'un an, la BSPP tout comme la recrue peuvent décider de rompre le contrat unilatéralement dans les trois premiers mois de service. Au-delà, les deux parties prenantes s'engagent à aller *a minima* au terme de ce contrat de VDAT.

La formation initiale comprend deux phases principales : quatre mois à l'école des sapeurs-pompiers en internat, et deux mois en centre de secours pour la formation d'adaptation. À l'issue de ces six mois, le sapeur-pompier obtient l'aptitude à la compagnie d'incendie et de secours (ACIS). La première phase est composée de trois modules : la formation militaire et éthique, les techniques de secourisme, et les techniques de sauvetage et d'extinction. Une semaine d'immersion en centre des secours est programmée au milieu de la formation. La seconde phase (formation d'adaptation) se déroule en compagnie d'incendie et de secours : la recrue prend ses premières gardes opérationnelles et doit suivre un programme plus spécifique orienté sur la maîtrise des gestes techniques et l'approfondissement de la connaissance des règlements.

La particularité de cette formation est qu'elle est parfaitement adaptée aux besoins de la BSPP. Cette institution possède sa propre école de formation, élabore ses contenus pédagogiques – dans le respect des textes et des guides nationaux de référence qu'elle a souvent contribué à rédiger – et les fait évoluer en fonction de ses besoins. La BSPP peut aussi contrôler les volumes du personnel mis en formation, et ce sont ses propres cadres qui réalisent l'instruction. Ainsi, de la conception des programmes et du contenu pédagogique réalisés par

le bureau ingénierie de la formation jusqu'à la mise en œuvre de celle-ci par le groupement de formation, d'instruction et de secours, la BSPP reste autonome à plus de 90 % pour concevoir et mettre en action son programme de formation : *« on est tous formé de la même manière, parce qu'on va tous aux mêmes endroits, au groupement Formation-Instruction pour passer des grades, des examens. »* (commandant R, 45 ans, 23 ans de service).

Cette formation est le premier stade qui permet de se familiariser avec le métier et d'acquérir les qualifications de base. La compétence individuelle puis collective s'acquiert ensuite en participant aux interventions et par la préparation opérationnelle quotidienne qui jalonne la journée en centre de secours et en sections/bureaux opérations. Cette préparation opérationnelle représente un point fort dans la montée en compétence du sapeur-pompier et du centre de secours : *« [c'est] une énorme préparation opérationnelle, donc répéter, et encore répéter. Et dans ces répétitions, c'est asseoir d'abord les bases, les fondations, donc une situation simple, conforme à tous les principes édictés puis petit à petit arriver sur des situations plus complexes avec des éléments extérieurs perturbateurs, d'autres actions et des actions encore plus complexes, qui ne répondent pas parfaitement à tout ce qui peut être pensé. »* (commandant T, 45 ans, 22 années de service). À l'inverse de la tendance actuelle des entreprises à glisser des formations durant le temps de pause des salariés (plus ou moins habilement masqué par un *packaging* 'cohésion') ou de les envoyer en formation tout en maintenant par ailleurs leurs objectifs de production à un niveau identique, la BSPP sacralise ce temps de préparation opérationnelle à la hauteur de deux heures par jour au minimum : *« on s'entraîne beaucoup, on fait beaucoup de manœuvres. Et en fait, le système est fait de façon à éviter (c'est repris dans le règlement) l'hésitation, l'improvisation et avoir des actes réflexes. Un mec, pour établir une lance, dans le noir, il est capable de changer le jet, de changer de débit sans regarder […] on s'entraîne énormément, on fait beaucoup de manœuvres, donc ça fait qu'on est quand même relativement bien préparé. »* (capitaine Pa, 47 ans, 29 ans de service).

Si cette préparation opérationnelle repose sur un socle règlementaire commun à tous, elle s'adapte néanmoins aux particularités du secteur de chaque centre de secours : *« La préparation opérationnelle, du coup, dans chaque caserne, ça fonctionne différemment, c'est mis en place différemment, mais c'est globalement la même chose. C'est pour arriver au même objectif au final. »* (caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service). La préparation opérationnelle peut se dérouler au centre de secours comme en extérieur sur différents sites afin d'être au plus près du terrain ; elle peut aussi se jouer sous forme d'exercice-cadres, c'est-à-dire d'exercices de réflexion avec une animation fictive. Ce dernier modèle de préparation opérationnelle concerne

principalement les cadres sous-officiers et officiers : *« on fait ce qu'on appelle de la préparation opérationnelle, des exercices-cadres. Parce que là, ce n'est pas dérouler de la toile, c'est mettre des gens en situation. C'est-à-dire voilà un plan, voilà une photo. Je prends l'exemple d'une photo d'un feu. Voilà, ça brûle ici. Comment vous engagez vos moyens ? Qu'est-ce que vous demandez comme moyens ? Commencez à sectoriser, puisque c'est le chef de garde. Ensuite, l'OGC : comment tu sectorises ? Quelles sont tes priorités ? Et ensuite, voilà, on fait travailler de cette façon-là. Donc cette première façon de faire, c'est des exercices-cadres soit sur des cas réels ou alors sur des cas imaginaires. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service) .

Cette préparation opérationnelle programmée et cadencée sur rythme de quinze jours en général permet d'acquérir des routines organisationnelles utiles lors des interventions : *« c'est automatique, ça devient voilà c'est un canevas-type, en fait, c'est la seule chose à laquelle on peut se raccrocher et même si on fait, je pense, moi, je pense à avoir fait une façon inconsciente, ou alors je me rappelle plus. Mais pour moi, dans ma tête, j'ai pas réfléchi aux ordres c'était quelque chose de très instinctif et je pense que oui, c'est le fait de la formation et puis, d'avoir des actes réflexes qui s'adaptent automatiquement à une situation. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service). L'acquisition de ces routines organisationnelles est indispensable pour gagner du « temps cognitif » sur intervention mais aussi pour pallier l'anxiété émotionnelle résultant de situations stressantes. Le *drill*, terme souvent employé par les sapeurs-pompiers, représente cette méthode d'apprentissage faite de répétitions jusqu'à ce que le geste devienne précis, efficace et que cette « discipline fabrique des corps dociles » (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016).

1.2.3. La diversité humaine comme facteur de richesse organisationnelle

À l'opposé d'une *start up* qui présente souvent une homogénéité dans les profils de son personnel, la BSPP cherche à exploiter la diversité qui caractérise sa ressource humaine. Cette richesse est identifiée sur plusieurs plans : l'âge, l'ancienneté de service, la diversité des parcours professionnels, les qualifications acquises et les compétences démontrées, et la polyvalence qui est exigée de tous.

Cette diversité des origines permet de construire des équipes agiles, adaptées aux besoins nécessaires à la gestion des interventions comme dans les missions du *back office* : *« qui va être le plus adapté ? qui va être le plus serein ? qui est le mieux aussi pour le moment parce que des fois, dans des situations limites, il va falloir s'engager. »* (major G, 45 ans, 26 ans de

service). Cette hétérogénéité offre l'opportunité de disposer d'un éventail de métiers offrant un haut niveau d'autonomie à l'organisation dans son fonctionnement quotidien : *« la mission c'est certes sauver la veuve et l'orphelin mais à côté de ça, il faut réparer les camions, les médecins, moi j'ai 53 métiers différents, des gars qui font la bouffe, des vétérinaires, des ingénieurs du bâtiment, des mécaniciens, des dessinateurs, des informaticiens... »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

La diversité des origines offre aussi l'avantage de pouvoir compter sur du personnel disposant d'expériences acquises dans des milieux très différents. Ces expériences viennent enrichir la bibliothèque de connaissance de la BSPP. Lors de la séquence des attentats en 2015, la BSPP a ainsi pu s'appuyer sur l'expérience assimilée sur les théâtres d'opérations extérieures (Afghanistan, Mali, Liban, Kosovo) par ses officiers, ses médecins militaires et certains sous-officiers : *« la pratique sur le terrain n'est pas compliquée, c'est de la médecine de guerre, on sait la faire »* (médecin Bb, 49 ans, 30 années de service) ; *« la grosse plus-value de la BSPP par rapport à ce genre de situation c'est d'avoir des militaires. Quand je vous dis des militaires, vous avez 60 médecins à la BSPP, il y en a 45 qui sont médecins militaires, 40 qui ont servi en Afghanistan ou au Mali, donc traiter un gars qui est blessé par balle... […] j'ai des gens qui sont en XX, j'ai des gens au XX, en XX, au Mali, au Liban, occasionnellement sur des missions ponctuelles j'ai envoyé des gens en XX »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

La polyvalence enfin fait partie du modèle de fonctionnement de la BSPP. Cette polyvalence se situe au niveau opérationnel comme au niveau fonctionnel. Sur le plan opérationnel, le sapeur-pompier – et c'est une spécificité peu répandue dans le reste du monde – est capable de traiter aussi bien des incendies que faire du secours à victimes : *« si j'en juge par les très nombreux échanges que j'ai avec mes collègues étrangers […], ils sont très intéressés par le modèle qu'on a pu constituer, pas spécifiquement par le modèle militaire en lui-même, encore que ça les bluffe beaucoup, mais par l'organisation qui fait que le pompier soit capable de faire à la fois de l'incendie, et puis du secours à victime et en condition extraordinaire. »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service). Cette situation résulte de la dissolution de police secours en 1985 dont la mission de secours d'urgence est reprise par les sapeurs-pompiers de Paris. Cette polyvalence est également fonctionnelle car les sapeurs-pompiers de Paris sont systématiquement employés sur un métier du *back office* à un niveau technique plus ou moins élevé : *« c'est propre à notre maison, on développe la polyvalence, on est en permanence dans ce domaine-là, on dit toujours « on ne doit pas être qu'un spécialiste » […] parce qu'on est dans un métier actif et, avec un spécialiste, à un moment on se dit « ce n'est pas suffisant, ce*

gars-là il ne comprendra rien de ce qui se passe dans sa maison », il sera performant pour aller à la préfecture de police avec le bon papier au bon moment « c'est prêt comme vous l'avez demandé » mais il sera peut-être complètement déshumanisé parce qu'il dira « non moi je ne peux pas m'écarter de ça, je ne comprends pas ce que vous me dites, et plutôt que de m'adapter à vous, essayez de reformuler votre question pour voir si ça rentre dans mon cadre », on ne veut pas de ça à la brigade et on a la chance, […] c'est notre formation, on est des généralistes et on ne se spécialise que très tard dans la carrière, et le fait de se spécialiser très tard dans la carrière ne nous empêche pas, à un moment donné, de revenir prendre des responsabilités importantes où à nouveau on doit rayonner par notre généralité, notre capacité à embrasser tous les domaines. » (colonel 1, 50 ans, 28 années de service). Cette polyvalence se déploie à tous les niveaux de l'organisation, chaque sapeur-pompier – du plus jeune en centre de secours jusqu'au général commandant la BSPP – occupe une fonction opérationnelle et en même temps tient un poste fonctionnel.

Cette diversité tient aussi dans l'origine géographique du personnel de la BSPP : seulement un quart provient d'Ile-de-France, la grande majorité venant d'autres régions. Ce mélange des cultures régionales est une véritable opportunité pour construire une identité qui soit propre à la BSPP et éviter ainsi de rester dans une culture locale qui parfois peut se révéler un frein à l'évolution. Cette singularité se traduit par un célibat géographique pendant plus d'un tiers de l'année. Le sapeur-pompier étant dans l'obligation de demeurer sur son lieu de travail – qui devient son lieu de vie – noue des relations fortes avec ses camarades (cf. propos du caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service – p.270). Le commandement est particulièrement attentif aux conditions de vie en centre de secours qui devient l'autre famille du sapeur-pompier : *« il est hyper important de vraiment bien connaître ses hommes et ce n'est pas les connaître juste par nom prénom, tu habites à Caen, tu as 2 enfants, tu es marié ou tu es en divorce. C'est au-delà de ça. C'est pour ça que le fait de passer énormément de temps à discuter moi, ça me prend du temps, je passe plus de temps avec eux qu'avec mes gosses. Ça, c'est clair. Mais le fait de passer beaucoup de temps et le fait d'instaurer quand même ce climat de confiance, ils se livrent un petit peu plus. C'est vrai que ça prend du temps, c'est fatigant, c'est usant, mais c'est aussi le côté sympa du truc. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service).

* * *

« On a une richesse humaine que n'ont peut-être pas d'autres organisations qui auraient tendance à vivre un train-train quotidien. On a une richesse humaine je suis émerveillé depuis

que je fais ce métier. » (colonel 2, 51 ans, 32 années de service). Cette richesse humaine résulte d'un processus de sélection rigoureux, d'une formation exigeante et d'un engagement sans faille de chacun animé par une cause supérieure qui donne du sens. Les éléments évoqués dans ce second pilier de l'agilité conduisent alors à s'intéresser la structure organisationnelle de la BSPP.

1.3. La BSPP : un « Meccano ® » organisationnel solide et éprouvé

Pour parvenir à un haut niveau d'efficacité opérationnelle permanente et fiable, la BSPP doit s'appuyer – outre ses pratiques orientées « client » et celles misant sur la valorisation de la ressource humaine – sur un socle structurel solide. Le corolaire de cette solidité est souvent la rigidité qui l'accompagne. Puisque l'agilité semble peu compatible avec la rigidité mais que par ailleurs sans solidité, un édifice de cette dimension peut rapidement vaciller, le défi consiste à trouver un liant qui constitue le point d'équilibre entre ces opposés. Ce liant – au même titre que certains verres s'opacifient ou retrouvent leur transparence lors du passage d'un courant électrique – pourrait être la richesse humaine qui permet selon les besoins d'assouplir la structure ou au contraire de la renforcer : *« l'organisation, elle tient à deux choses, en tout cas sa cohérence et son efficacité tient à deux choses - moi je crois en la façon dont elle est structurée et la souplesse qu'elle accorde, et ensuite je crois aux hommes et aux femmes qui composent cette organisation, pour moi ce sont ceux-là, ce sont ces deux déterminants qui font que vous êtes dans une maison qui tient la route et qui va avancer »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service).

Cette partie s'attarde sur les atouts structurels de la BSPP et fait apparaître en filigrane le rôle des acteurs dans cette action d'assouplissement ou de rigidification de l'organisation. La maîtrise des changements de l'environnement, en tant que troisième pratique agile de l'organisation, est un aspect fondamental que la BSPP se doit de contrôler pour garantir son efficacité opérationnelle.

1.3.1. Une structure organisationnelle simple, lisible et un fonctionnement de *start up*

La BSPP comme toute organisation militaire est organisée selon un schéma très pyramidal, et s'inscrit parfaitement dans le modèle bureaucratique décrit par Mintzberg (1982). Cette structure ressemble à celle de poupées gigognes s'emboîtant les unes dans les autres. Visuellement, il est donc extrêmement simple pour un observateur extérieur de comprendre

l'architecture de l'organisation, d'en saisir le fonctionnement et de s'approprier le cheminement du processus de décision.

1.3.1.1. Une organisation compacte favorisant les échanges directs et l'autonomie opérationnelle

Malgré les apparences, la BSPP reste une petite organisation au regard des standards de l'organisation bureaucratique du secteur public et cela pourrait être une des raisons de son agilité : *« on a la chance d'être dans une structure suffisamment petite en fait, ce que je vous dis là, c'est vraiment typique pour une maison comme la nôtre qui est entre 5 et 10 000 personnes, on est à 8 500 personnes – c'est quelque chose qui s'adapte assez bien à une structure de cette taille-là. Si on passe à une structure un peu plus importante comme l'armée de Terre, vous n'aurez pas le temps d'étudier toutes les fiches quand vous êtes 150 000 personnes avec des structures réparties sur la France entière, avec un éloignement géographique même si nous on parle toujours qu'on a un éclatement géographique sur le terrain, bon il faut être proportionné, on revient à 4 départements, les départements parisiens ne sont pas les plus étendus de la France. Donc, il faut savoir revenir à cette proportion. Donc, je dis aujourd'hui, ce qui fait notre efficacité, c'est que notre organisation est adaptée à notre taille et à notre mode de fonctionnement. »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service).

Cette dimension réduite pour une organisation bureaucratique et la concentration géographique des emprises autorisent un mode de fonctionnement réactif et agile qui, au-delà des apparences, offre une certaine autonomie aux acteurs sur le terrain (cf. la gestion d'une situation d'incendie au chapitre 4) : *« la brigade, finalement on travaille sur un mode start up en permanence : c'est-à-dire qu'on a une grosse structure, une organisation qui peut faire peur parce que c'est extrêmement hiérarchisé, c'est très top down mais en fait non, ce n'est pas si top down que ça parce que notre culture de l'immédiateté et de la réactivité nous permet finalement de prendre des risques, on les calcule bien évidemment, mais de prendre des risques qui ont toujours une réversibilité »* (général 2, 53 ans, 31 années de service). Cette autonomie n'a rien d'exceptionnel et correspond à celle de l'*ICS* décrite par Bigley et Roberts (2001). Elle permet précisément de répondre à ce besoin de réactivité et d'immédiateté qui caractérise l'organisation agile en autorisant le niveau opérationnel – donc le centre opérationnel de Mintzberg (1982) – sur le terrain à prendre les décisions qu'impose la situation tout en cadrant celle-ci pour éviter les comportements de francs-tireurs. Cette autonomie est mise en œuvre avec le principe de subsidiarité, mode de fonctionnement retenu sur le plan opérationnel par ces organisations comme moyen permettant de « mobiliser une réponse rapide » : *« c'est la*

subsidiarité, c'est-à-dire donner aux échelons subordonnés le plus de responsabilités possibles qu'ils peuvent prendre à leur niveau et qu'ils ne fassent appel au niveau supérieur que lorsqu'ils en ont absolument besoin » (lieutenant-colonel PLF, armée de Terre).

La BSPP dispose surtout d'un atout majeur par le biais d'une autonomie relativement poussée vis-à-vis de ses autorités de tutelle (ministère des Armées et ministère de l'Intérieur/préfecture de Police) grâce à l'exclusivité de la mission incendie qui lui est confiée : *« en France, nous sommes incontestés dans le domaine incendie, voilà c'est un domaine non partagé la lutte contre l'incendie, on ne la partage pas avec des sociétés privées, on ne la partage pas avec un autre service public, là je m'associe à tous les pompiers de France. Donc, ça c'est une compétence unique non partagée, non concurrentielle […] sur le feu, on est incontesté et non-concurrentiel, donc on peut avoir une politique je dirais de monopole »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service). Cette compétence unique lui permet de pouvoir décider de la façon dont elle va structurer son organisation, concevoir ses propres règlements d'emploi, décider de son fonctionnement interne, toujours dans l'objectif de répondre le plus efficacement possible à sa mission première. Il s'agit d'un cas assez peu fréquent (si ce n'est unique) dans les armées.

Cette situation monopolistique oblige l'institution à proposer et respecter un certain nombre de garanties en retour, souvent d'ordre règlementaire, dont l'efficacité se mesure en termes de qualité du service rendu : *« on a cette notion de qualité du service rendu qui nous anime et qui est très importante […] on peut mesurer le peu de dégâts que l'on a engendré en tout cas la limitation des dégâts sur lesquels on a pu agir. On a des indicateurs qui nous permettent de savoir si on est efficace et si on répond bien à la demande, soit les assurances nous disent « les pompiers en gros, ils font bien leur boulot parce que à chaque fois qu'il y a des feux, ils sauvent ce qu'il y a à sauver et quand on refait la timeline de ce tout ce qui s'est passé, ils ont fait à peu près tout ce qu'il fallait faire au bon moment » […] En secours à victime, […] la personne n'est pas morte, sa chance a été maintenue et on l'a amenée à l'hôpital dans de bonnes conditions. […] On a un aspect réglementaire qui est très important, on échange beaucoup avec nos principaux interlocuteurs, la direction générale de la sécurité civile et gestion de crise, […] les chambres professionnelles, les syndicats professionnels, […] les syndicats des transports, […] les syndicats bâtimentaires, […] les constructeurs automobiles. »* (colonel 1, 50 ans, 28 années de service). L'action de la BSPP est ainsi relativement cadrée par un bornage règlementaire qu'elle co-élabore souvent avec les parties prenantes et qui sert de référentiel pour mesurer ses résultats.

1.3.1.2. Une structure modulaire autorisant une large variété d'agencements et l'intégration d'organisations extérieures

La modularité et la décentralisation forment les principes de base de la constitution des organisations temporaires (interventions). Ce mode d'agencement laisse de la place pour intégrer d'autres organisations ce qui favorise la synergie dans la coordination des efforts et le processus de décision indispensables pour gérer au mieux une situation d'urgence : *« quand on est sur opération, autour d'un PC tactique BSPP, tout le monde vient s'agréger, tous les services, tous les partenaires viennent s'agréger naturellement pour échanger avec nous […] on est là pour faire collaborer et pour, dans le sens de la mission faire aboutir au meilleur compromis. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service). Cette agrégation 'naturelle' est rendue possible parce que la BSPP, contrairement à d'autres organisations (police, gendarmerie), ne s'inscrit pas dans un jeu de pouvoir grâce à sa situation monopolistique dans le domaine de l'incendie : *« nous ne sommes pas un danger et les gens viennent naturellement à nous, on est force d'entraînement : nous n'exerçons pas un jeu de pouvoir, nous ne sommes pas un influenceur. Donc à partir de là, c'est le pur désintéressement, il est source d'agrégat. Pour tout le monde, dans son comportement que soit au niveau individuel ou collectif, il y a cette notion de pouvoir. Nous, on n'est pas là : quand on part au feu, la brigade on va la voir, on n'a pas besoin de se mettre en avant. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service).

La réussite de ce modèle de structure passe, entre autres, par l'autonomie que l'échelon central accorde à ces modules. Cette autonomie navigue en permanence entre deux principes que sont la décentralisation et la déconcentration. La décentralisation permet aux centres de secours ou aux organisations temporaires de pouvoir décider en toute autonomie de ce qui leur semble le plus adapté au niveau local par rapport à l'environnement ou à la situation à un moment donné. Mais cette décentralisation reste toutefois cadrée par le principe de déconcentration, c'est-à-dire que l'autonomie est assujettie à un cadre règlementaire de niveau supérieur qui en fixe les limites : *« il faut laisser je pense une marge de manœuvre aux échelons tactiques, leur donner des petits trucs qui marchent, et les laisser se débrouiller sur leur site pour moduler leur dispositif, tout en gardant les principes vraiment ancrés, »* (capitaine V, 31 ans, 11 ans de service).

Cette modularité s'exprime pleinement dans les organisations temporaires de la BSPP. Le règlement BSP 118.1 ne compte pas moins d'une vingtaine de pages listant l'ensemble des détachements préconstitués, lesquels constituent les briques de base de l'organisation

temporaire. Ces détachements préconstitués (quelques exemples[61] sont illustrés en figure 49) peuvent être modulés à l'infini pour atteindre le modèle d'organisation temporaire qui correspondra parfaitement au besoin de gestion du commandant des opérations de secours. Le principe fondamental qui guide la mise en œuvre de ces modules est que l'organisation socle accorde une entière confiance à ses chefs d'agrès et commandants des opérations de secours lorsqu'ils expriment un besoin.

Celui-ci n'est pas interrogé par l'organisation socle qui va fournir ce qui est demandé dans la limite d'une couverture opérationnelle harmonieusement préservée pour pouvoir assurer l'ensemble des demandes de secours provenant d'autres centres des secours : *« c'est la grosse force de la Brigade, c'est d'être commandée en centralisé, et de donner à celui qui exécute sa mission sur le terrain une totale autonomie dans sa décision, quand il reçoit l'ordre, on lui dit*

2.2. GROUPE ETARE

Le groupe ETARE est composé de :

- 1 DN
- 1 EP
- 1 VSAV
- 1 OGC

Il constitue la réponse initiale pour feu ou explosion dans un ETARE. Ses ressources spécifiques (CTHE, CCR, échelle 3 plans) varient en fonction de la nature de l'ETARE. Dans ce cas, il permet de compléter les étapes de la MGO, notamment les reconnaissances et l'attaque.

Le groupe ETARE peut également être demandé par le COS en renforcement sur tout type d'intervention autre qu'ETARE sous la forme :

« Je demande un groupe ETARE à telle adresse ».

Dans ce cas l'OGC supplémentaire n'est pas sonné sauf s'il s'agit d'une demande de renfort secours.

2.3. GROUPE HYDROCARBURE

Il est composé de :

- Off ZDI : 1 OGC
- Off EMULSEUR LOG : 1 OGC
- Off RENS-POI : 1 OGC
- Coordination ALIMENTATION et ZAL : officier de garde PREVENTION et 2 VL CdG
- Zone ATTAQUE : 1 OGC
- Zone EMULSEUR : 1 OGC

Il est demandé par le COS sous la forme :

« Je demande un groupe HYDROCARBURE et X FACA à telle adresse ».

FIGURE 49 : EXEMPLE DE MODULES PRÉCONSTITUÉS DANS LE BSP 118.1

[61] Les sigles en figure 49 correspondent soit à des volumes de moyens (DN = départ normal soit deux engins-pompe et un moye élévateur aérien), soit à un engin de secours (VSAV = véhicule de secours à victime), soit à une fonction (OGC = officier de garde compagnie), soit à un type d'infrastructure (ETARE = établissement répertorié), etc. Ces acronymes facilitent la mémorisation des divers règlements.

tu vas dans telle mission à tel endroit, quand il est arrivé, je considère que c'est mes yeux, donc il prend la radio, il dit j'ai besoin de 2 hélicoptères et de 5 ambulances, personne ne mettra en cause ce qu'il demande. […] mais quand il va demander ça, il sait aussi qu'il doit passer un message de renseignements pour dire pourquoi il a demandé ça. Après on voit s'il a eu la main trop lourde, mais c'est rare, très rare qu'on remette en cause ce qui a été demandé. » (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

Cette confiance dans la capacité de jugement et dans l'autonomie accordée aux hommes sur le terrain est le résultat de la formation qu'ils ont reçue et de la préparation opérationnelle à laquelle ils s'astreignent quotidiennement. Cette discipline crée les conditions de la confiance qui autorise à son tour l'autonomie laissée au commandant des opérations de secours qui gère l'organisation temporaire.

1.3.2. La régulation : clé de voute de la structure organisationnelle

Pour maintenir en place la multiplicité d'éléments participant à la composition de la BSPP, il existe une réglementation pléthorique extrinsèque et intrinsèque. La BSPP est tout d'abord soumise à un corpus règlementaire externe et de niveau supérieur : lois, décrets, arrêtés, circulaires, directives d'origines européenne, interministérielle, ministérielle ou provenant de l'état-major des armées et de l'armée de Terre. La BSPP produit ensuite ses propres règlements permettant de décliner ceux de niveau supérieur ou visant à réguler son fonctionnement opérationnel et organique. Nous allons nous attarder sur cette régulation interne.

1.3.2.1. Les standards : références indispensables au fonctionnement de l'organisation

Le corpus réglementaire opérationnel de la BSPP comprend trente volumes (appelés BSP) représentant un total de 3 819 pages en 2019. Ce volume impressionnant se doit pourtant d'être connu à un niveau de détail poussé – du moins la partie directement liée à l'intervention soit le tiers de ce corpus – par les sapeurs-pompiers de Paris afin de pouvoir disposer des références indispensables à la gestion d'une intervention : *« on arrive à bien s'accrocher au règlement. Ça, c'est aussi notre force : c'est d'avoir appris du par cœur, se dire : « Tiens, là, je ne sais pas comment faire. Qu'est-ce que dit le règlement, sur les feux génériques de ce type-là ? Il faut faire ça, il faut faire ça, il faut penser à telle chose. ». Ça rassure aussi. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service). Le rôle et le sens des standards (Nizet & Pichault, 2011) apparaissent clairement ici dans la gestion d'une situation extrême.

Bien évidemment, la totalité de ce règlement ne peut pas être maîtrisée à la fin de la formation initiale et il faudra de nombreuses années pour l'assimiler. Cet apprentissage se fera d'autant plus aisément qu'il sera répété inlassablement lors des séances de préparation opérationnelle mais surtout qu'il sera mis en œuvre et visualisé par chaque sapeur-pompier dans l'exercice de son métier. En donnant alors un sens à ces milliers de lignes de règlement, celui-ci sera non seulement appris mais surtout accepté. Son intérêt deviendra évident aux regards des acteurs et sa légitimité fondée car provenant de l'expérience du terrain : *« il faut se rattacher à des choses que l'on connaît, qu'on a vu, qu'on a appris et qu'on doit restituer, parce qu'on se dit bien que nos règlements sont faits par des gens qui ont la connaissance du terrain, et s'ils l'ont écrit sur un règlement, c'est qu'il y a une raison. Des choses qui marchent, qui fonctionnent. »* (commandant N, 53 ans, 33 années de service).

Ce corpus réglementaire est en perpétuelle évolution ce qui ajoute à la difficulté de le maîtriser. L'environnement évolue, les structures bâtimentaires changent (matériaux, hauteur ou profondeur, etc.) et avec elles le comportement du feu, le matériel du sapeur-pompier devient plus technique : il serait illusoire et illogique de sédimenter une fois pour toute la réglementation. Pour autant, il existe au sein de cette régulation quelques points de repère qui constituent des fondamentaux et paraissent immuables depuis des décennies. C'est à partir de ces points de stabilité que se réalisent l'apprentissage du métier et la connaissance des règlements en y ajoutant des couches régulières à la manière d'une spirale. Le point de repère le plus important est sans aucun doute la « marche générale des opérations », processus opérationnel adopté dans la gestion d'un incendie mais qui peut aussi servir de repère dans tous types d'intervention. Ce processus enseigné dès la formation initiale finit par devenir une routine organisationnelle qui pilote automatiquement les actions des sapeurs-pompiers dans un grand nombre de situations : *« même si je ne m'en rends pas compte finalement, je suis la marche générale des opérations qu'on m'a appris »* (capitaine M, 39 ans, 18 ans de service) ; *« il y a ce qu'on appelle en général une marche générale des opérations c'est-à-dire un ordre dans lequel les pompiers, quand ils arrivent sur une intervention, ils font les choses. »* (médecin Bb, 49 ans, 30 années de service).

Ces standards ne sauraient tout gérer ni tout prévoir. Le prescrit offre un guide à l'action et encourage l'intelligence de situation.

1.3.2.2. Du bon usage de la régulation : de la prescription à la réalité

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel est un sujet bien connu et développé par la littérature en ergonomie, sociologie ou psychologie du travail. La BSPP ne fait pas exception et parmi les raisons de cet écart, c'est qu'il n'est tout simplement pas possible de décrire de façon exhaustive l'intégralité des tâches à accomplir dans un environnement où chaque situation est unique, de s'assurer que cette description est la plus efficiente, et de traduire toutes les connaissances tacites en connaissances explicites. Devant la complexité de cet environnement extrême, le règlement devient alors un guide, un *framework* qui sert de référence et laisse de la place à l'adaptation opérée *in situ* par les acteurs : *« on a un règlement qui est quand même bien fait avec des principes, beaucoup de principes qui disent : « Voilà, il faut faire telle ou telle chose. Quand il y a un feu dans une habitation, il faut faire simultanément l'attaque, l'extinction, les reconnaissances et puis la prise en charge des victimes. » Ça, c'est les grands principes. Et puis après, on adapte en fonction de comment sont les intervenants puisque, si on a un jeune chef d'agrès qui a peu d'expérience, si on a le major G qui est à disposition, voilà, c'est quelqu'un qui a une certaine expérience sur lequel on peut s'appuyer pour telle ou telle mission, qui dispose d'un panel des spécialités, donc on peut utiliser les compétences intrinsèques de chaque individu pour optimiser le secteur qu'on voudrait mettre en place. Donc il y a les grands principes, et puis après, il y a les hommes. Si on a des hommes qui tiennent la route, on peut faire telle ou telle mission. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service).

La transition entre le prescrit et le réel est rendue possible parce qu'un climat de confiance existe au sein des équipes en intervention. Cette confiance basée sur la compétence professionnelle et souvent sur la connaissance de l'autre, sert de lien pour le passage entre ce que dit le règlement et la façon dont le travail est effectué : *« responsable du succès de l'intervention, le COS s'attache à donner des ordres clairs, nets et précis. Ayant le souci de l'homme, il est intransigeant sur la sécurité du personnel et veille à obtenir le meilleur rendement en créant un climat de confiance. »* (BSP 118.1). Ce passage du règlement est d'ailleurs le seul qui évoque cette valeur dans le corpus réglementaire alors que ce terme est omniprésent dans les propos des sapeurs-pompiers.

Il existe ainsi un décalage entre la théorie et la pratique : les règlements foisonnent et leur volume devient cognitivement impossible à assimiler, ce qui conduit à une interprétation et une adaptation permanente de la lettre et de l'esprit. Pour autant, ce corpus réglementaire ne cesse de prendre de l'ampleur malgré les volontés affichées de simplification : *« ça rassure tout le*

monde d'avoir beaucoup d'écrits, ça rassure celui qui apprend, celui qui contrôle aussi. Comme ça, il n'a pas à s'interroger mais c'est aussi problématique dans certains cas. Il y a des choses qui ne changeront pas, bien évidemment que tout ce qui relève des gestes et des pratiques techniques, va rester dans ces corps de textes. Tout ce qui est élément de réponse, la nature de ce qu'on y met dedans, on peut réfléchir à se dire « est-ce qu'il n'y aura pas matière à évoluer ? », c'est-à-dire à rester sur des principes. Parce que si on multiplie les plans, on ne va semer que de la confusion, parce qu'à prévoir des réponses particulières pour des situations particulières, on ne va plus pouvoir mettre en œuvre les outils du quotidien dans une situation d'exception et ça c'est gênant. » (commandant T, 45 ans, 22 années de service). Le travail interprétatif s'avère un passage obligatoire permettant de mettre en pratique une régulation qui souffre d'une volonté de maîtriser intégralement son environnement mais a pleinement conscience que cela reste illusoire.

1.3.2.3. La confiance n'exclut pas le contrôle

La confiance sert de lien pour s'assurer que la réglementation sera respectée dans ce travail interprétatif des acteurs. Cette confiance n'est cependant pas accordée automatiquement par l'institution ni acquise une fois pour tout. La BSPP est une organisation qui doit se rassurer en interne autant qu'elle doit se protéger des risques d'attaques juridiques internes ou externes.

Cette confiance est mise sous contrôle afin de vérifier que le travail interprétatif des règlements ne s'éloigne pas trop du travail prescrit. Ces contrôles sont d'ordre individuel et collectif. Le sapeur-pompier est évalué chaque année sur sa condition physique avec les tests CCPM (contrôle de la condition physique du militaire) et EAPO (épreuve d'aptitude physique opérationnelle). Il doit aussi montrer lors des exercices et de la préparation opérationnelle quotidienne qu'il dispose d'une bonne connaissance de la réglementation en vigueur. De même ses connaissances sont éprouvées à chaque examen ou concours qui jalonne son parcours professionnel : *« il y a des tests réglementaires qui nous obligent à faire des passages et des entraînements tant de fois par an »* (major G, 45 ans, 26 ans de service). Enfin, un contrôle sur son aptitude médicale est impératif *a minima* tous les deux ans et autant que de besoin en fonction des spécialités (plongeurs, etc.) ou des missions (OPEX). L'ensemble de ces contrôles est répertorié et permet au commandement de décider si le sapeur-pompier est apte à tenir son poste.

Ce contrôle s'exerce aussi sur un plan collectif. Il s'agit de s'assurer que le collectif de travail est en capacité de réaliser la mission qui lui incombe et surtout d'atteindre les objectifs fixés.

Ces évaluations couvrent un large éventail de domaines : opérationnel bien évidemment puisque cela constitue le cœur de métier et la raison d'être de l'institution, mais aussi ressources humaines, finances, infrastructure et matériels, santé. Ces contrôles collectifs concernent les centres de secours et le *back office* de l'organisation socle. Si les contrôles du *back office* ne présentent pas de particularités justifiant un long développement car communes à beaucoup d'organisations publiques ou privées (budget, RH, etc.), on peut retenir deux types d'évaluation originales en ce qui concerne le niveau opérationnel : l'inspection de nouvelle génération (ING) et l'évaluation de la préparation opérationnelle (EPO).

L'inspection de nouvelle génération est un cas assez rare (si ce n'est unique) dans l'armée de Terre : elle permet au général de vérifier en personne sur le terrain de l'état de fonctionnement d'une compagnie et de s'adresser directement aux sapeurs-pompiers de la base sans le filtre de la ligne hiérarchique. Une fois tous les deux ans, en présence de son état-major rapproché, le général se déplace sur le site de la compagnie et procède au contrôle de celle-ci dans tous les domaines précités. Des tables rondes catégorielles offrent l'opportunité d'un dialogue direct entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (Mintzberg, 1982). Ce contrôle en prise directe avec la base pourrait constituer une explication de l'agilité organisationnelle de la BSPP. La diffusion et la remontée directes d'informations *top-down* ou *bottom-up* facilitent la réactivité et permettent de répondre en partie à deux des trois capacités recherchées dans l'organisaiton agile (mobiliser une réponse et lecture-veille de l'environnement).

Le second contrôle collectif est plus orienté vers le domaine opérationnel. L'évaluation de la préparation opérationnelle est organisée au niveau du groupement et piloté par l'état-major de groupement. L'objectif de ce contrôle bisannuel est de vérifier le niveau de compétence opérationnel collectif de chaque centre de secours. Cette évaluation constitue un temps fort pour le commandant d'unité ou le chef de centre dans l'exercice de son temps de commandement. Ce contrôle est composé de tests de connaissances théoriques sur la réglementation et de manœuvres de la garde d'incendie (au niveau de chaque agrès puis de l'ensemble de la garde) destinés à mesurer l'état de préparation du centre de secours. Des objectifs sont par la suite fixés au centre de secours évalué afin de pallier les manques constatés. En cas de déficiences avérées, un nouveau contrôle peut être programmé après une période accordée pour la remise à niveau.

La règlementation représente un cadre structurel qui permet à l'organisation de conserver sa cohérence. Les contraintes que cette réglementation impose et la difficulté que représente sa mise en œuvre font l'objet d'un travail interprétatif intense de la part des acteurs au risque de rendre inapplicable l'ensemble de ce corpus réglementaire. Cette marge d'interprétation est tolérée par l'institution mais reste sous surveillance avec l'existence de nombreux contrôles pour s'assurer que la pratique ne s'éloigne pas trop de la norme. Le problème d'un tel volume de règles est qu'elles n'existent dans les organisations que si l'on peut les respecter et les faire appliquer. Cette question du volume se pose indéniablement dans une approche sur l'agilité.

1.3.3. Des *'Business Units'* à l'écoute du terrain

La BSPP peut compter sur ses antennes avancées, harmonieusement réparties sur l'ensemble du territoire de compétence de l'institution pour capter les différents signaux émis par l'environnement. Cette situation optimise la capacité de réponse rapide que l'organisation est en mesure de fournir notamment parce que cela lui permet de développer sa maîtrise et son contrôle du changement identifiés comme une pratique agile.

1.3.3.1. Veille de l'environnement

Pour l'organisation socle, les centres de secours sont une véritable opportunité car ces capteurs avancés et permanents lui offrent la chance de pouvoir réagir immédiatement à une situation locale particulière, tout en bénéficiant d'une multitude de sources qui pourront être croisées afin de comprendre si l'événement incriminé reste un épiphénomène ou s'il s'agit d'une tendance de fond nécessitant de faire évoluer la stratégie de la BSPP. Cette veille de terrain au niveau local, permanente, multi-sources permet de recueillir de multiples informations qui sont ensuite dirigées vers le niveau central pour y être exploitées.

À un niveau plus élevé et dans une démarche orientée vers la prospective, la veille de l'environnement est conduite par l'organisation socle qui dispose d'une capacité à analyser un environnement plus lointain que celui de la plaque parisienne. En guise d'illustration, le scénario des attentats du 13 novembre 2015 avait été décelé depuis plusieurs mois. Les sapeurs-pompiers de Paris avaient mis en place des exercices basés sur cette hypothèse d'attaque terroriste avec une diversion ayant pour but d'attirer les secours vers un point donné avant de déclencher l'action principale à plusieurs kilomètres (en l'occurrence une course mortifère) : *« tout ce qu'on avait anticipé depuis des années s'est révélé vrai. La grosse difficulté que l'on a c'est de convaincre les autorités que des choses dramatiques vont se produire […] En réalité*

ce que l'on voit depuis des années dans les théâtres d'opérations extérieures nous militaires, et bien on l'a vu dans les rues de Paris. Et la difficulté si vous voulez c'est que quand vous vous adressez à des autorités publiques, et ce n'est pas du tout une critique c'est un constat, qui elles n'ont vécu qu'en France, elles ne se rendent pas compte que ça peut se produire, […] On est parti sur cette idée qu'on pouvait très bien se retrouver dans une situation où des gens allaient prendre une voiture, se déplacer et vider un chargeur à chaque fois qu'ils s'arrêtaient à un feu rouge. C'est ce qui s'est produit, mais la difficulté c'est de convaincre que ça peut se produire » (général 1, 54 ans, 32 ans de service). Malgré cela, l'effet de surprise du déclenchement d'un tel scénario reste toujours un défi en termes de gestion de l'événement.

Pour assurer ces deux niveaux de veille (de terrain et prospective) et exploiter l'ensemble des informations recueillies, le retour d'expérience (RETEX) – avec l'existence d'un groupe dédié à l'état-major chargé de comprendre les situations hors normes – est un dispositif largement mobilisé. Il favorise la compréhension de l'environnement et a pour objet de permettre :

- l'évolution de la structure organisationnelle avec les travaux du référentiel des effectifs en organisation (REO) pour la RH ;
- l'évolution de la doctrine et la répartition des moyens sapeurs-pompiers avec le schéma interdépartemental d'analyse et de couverture des risques (SIDACR) pour la partie métier ;
- l'évolution du matériel et de la doctrine avec une petite cellule recherche et développement (R&D) chargée de la prospective.

En complément de ce dispositif, la BSPP s'associe aux autres acteurs du monde professionnel (industriel, militaire, sapeur-pompier, de conseil, etc.) ou universitaire (médical, recherche) soit dans le cadre de partenariats, soit comme prestataire de service ou inversement comme consommateur. L'ensemble de ce réseau relationnel lui permet de consolider la connaissance de son environnement immédiat et futur dans le souci de ne pas se laisser surprendre par les évènements.

La complémentarité de ces deux niveaux de veille offre ainsi une vision globalement assez juste et fine des évolutions de l'environnement.

1.3.3.2. Immergé au cœur de la cité

La qualité des capteurs que représentent les centres de secours réside dans le fait qu'ils font partie intégrante d'un quartier et qu'ils sont activés en permanence. Cette particularité est peu partagée par les autres fonctions publiques y compris la police ou la gendarmerie nationale : *« en France, vous ne verrez jamais un commissariat ou une gendarmerie qui offre un même niveau de service rendu 24 heures/24. De nuit, vous ne trouverez qu'un commissariat sur trois ou quatre ouvert, pareil pour les gendarmeries. Pour un service public, ce n'est pas la même qualité que nous alors que ces gens-là sont présents pour assurer la pérennité de l'État et la présence. À trois heures du matin, la présence c'est de pouvoir trouver un policier, comme un gendarme, comme un pompier : aujourd'hui vous allez souvent trouver porte close la nuit. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service).

De même, l'implantation des centres de secours étant guidée par la recherche de l'efficacité opérationnelle c'est-à-dire le besoin impératif de quadriller le terrain pour mieux le contrôler, les centres de secours sont localisés aussi bien dans des quartiers difficiles en zone urbaine sensible que dans les beaux quartiers. À la BSPP, la présence de centres de secours à Aubervilliers, La Courneuve, Saint-Denis, Aulnay-sous-Bois, Clichy-sous-Bois (zones urbaines sensibles parmi les plus connues) est emblématique de cette continuité territoriale. Si la vie n'est pas toujours aisée pour les sapeurs-pompiers et les familles qui y vivent, elle représente en contrepartie pour la BSPP une ressource inestimable d'informations par le contact avec les commerçants, les élus, les écoles ou les associations pour ne citer que ces quelques sources.

1.3.4. Des *'Business Units'* adaptées au terrain et reconfigurables

Le SIDACR constitue une référence en termes d'identification des risques et sur la façon d'y répondre. Il est mis à jour tous les cinq ans. Ce document permet de déterminer les évolutions des centres de secours en termes d'armement et plus rarement d'emplacement (la pression immobilière parisienne ne laisse que peu de place à ce type de réagencement). Le centre de secours, conçu pour répondre au risque courant de son secteur d'intervention, peut toutefois devenir sur une courte période un site majeur de l'activité opérationnelle. Dans cette configuration, il doit être capable de pouvoir s'adapter et se réarticuler pour répondre au besoin opérationnel.

1.3.4.1. Des processus d'adaptation organisationnelle très rapides

Ce processus d'adaptation organisationnelle rapide du centre de secours est fréquemment mis en œuvre lorsque certains événements d'ampleur sont prévus (festivités du 14 juillet, Saint-Sylvestre par exemple) ou surviennent inopinément (violences urbaines suite à une intervention policière dans un quartier sensible, phénomènes festifs à l'issue d'une rencontre sportive dégénérant en pillages, incendie de grande ampleur, etc.). La BSPP procède au renforcement temporaire (quelques heures à quelques jours) de certains centres de secours qui s'organisent pour accueillir des moyens et du personnel parfois nombreux en provenance d'autres centres de secours internes ou externes à la BSPP.

Cette réactivité à l'événement ne résulte pas de l'improvisation mais d'un schéma planifié qui peut être activé à tout moment. La CIAM (convention interdépartementale de l'assistance mutuelle) illustre parfaitement cette stratégie d'anticipation. Pour autant, il existe une limite à cette montée en puissance des moyens et des hommes lorsque le nombre d'événements ou l'ampleur de l'un d'eux dépasse la capacité d'absorption de la BSPP (inondations à la suite d'un violent orage par exemple). L'adaptation peut alors se décliner à l'inverse, c'est-à-dire en allégeant le niveau de la réponse opérationnelle : deux processus d'adaptation inversée appelés « délestage » et « réponse opérationnelle dégradée » sont alors mis en œuvre. Ils consistent à ne pas offrir le niveau habituel de réponse opérationnelle en termes de moyens matériels et humains en priorisant et catégorisant les interventions jusqu'à la fin de l'événement (délestage) : *« le 14 juillet, le 13 juillet au soir, on explose en sollicitations pour feu voie publique : feu de poubelle, feu de véhicules,… En fonction, je dirais, des renseignements recueillis par l'opérateur, le feu du véhicule est développé, isolé sur une place où il n'y a pas de risque de propagation. On ne va pas envoyer des engins immédiatement. Donc, on va délester la réponse opérationnelle. »* (capitaine F, 48 ans, 29 ans de service). En ce qui concerne le processus de « réponse opérationnelle dégradée », en cas de sur-sollicitation ponctuelle, l'organisation socle peut décider d'alléger temporairement les volumes d'engins normalement fixés par la réglementation : par exemple, le nombre d'engins prévus pour un incendie avec un seul engin-pompe (au lieu de deux normalement) et un moyen élévateur aérien. Bien évidemment, en cas d'incendie avéré et sur demande du commandant des opérations de secours, les moyens supplémentaires qu'il demanderait seraient envoyés. Cette adaptation inversée permet d'augmenter le nombre de vecteurs disponibles pour traiter davantage d'interventions pendant une période donnée.

Cette gymnastique organisationnelle mobilise beaucoup de ressources faisant ressortir l'importance du *slack* pour le bon fonctionnement de l'institution.

1.3.4.2. Le rôle des ressources du back office

L'intérêt du *slack* tel que décrit par Leuridan et Demil (2017) prend ici toute son importance pour expliquer les développements précédents. Le centre de secours dispose de ressources limitées et son fonctionnement dépend étroitement de ce qu'il reçoit de l'organisation socle.

Dans la gestion d'une situation extrême, il ne peut guère compter sur son propre *slack* organisationnel comme situationnel qui reste contraint. Il lui faut donc l'assistance de l'organisation socle pour compléter ses ressources. La BSPP dispose de réserves matérielles pouvant être assimilées à du *slack* organisationnel (engins de réserve, stocks en pharmacie, tuyaux, etc.) et de quelques « réserves humaines » pouvant être mobilisées dans un délai raisonnable (section de déblai du GFIS, personnel d'astreinte). Mais l'essentiel du *slack* est d'ordre situationnel.

Ce *slack* situationnel correspond au renforcement entre les centres de secours, par exemple pour la gestion d'un incendie majeur ou d'événements festifs attirant un public nombreux : *« ça nous permet, soit en fonction de l'heure de la journée de faire des montées en garde, soit de renforcer un centre de secours. Exemple le 31 décembre ou le 14 juillet forcément, on renforce beaucoup plus ici que, je dirais, voilà, ici là-haut, c'est beaucoup sollicitant. Donc, on anticipe. »* (capitaine F, 48 ans, 29 ans de service). Ce *slack* situationnel peut aussi trouver sa source dans le personnel non présent au déclenchement (repos, vacances) et qui viendra spontanément se mettre à la disposition de l'organisation : *« et puis les gars d'eux-mêmes quand ils savent qu'il se passe quelque chose, là c'était le cas, spontanément ils sont revenus. Ils étaient chez eux, de repos, c'était le début du weekend, les gars sont revenus spontanément »* (capitaine V, 31 ans, 11 ans de service). Par rapport à d'autres organisations, le fait d'être logé sur place ou très près de son lieu de travail est indéniablement un avantage majeur pour la BSPP qui peut compter sur cette ressource normalement non disponible : *« les gens se portent volontaires rapidement, reviennent rapidement, le fait d'être logé sur place »* (capitaine B, 37 ans, 17 ans de service).

Cet avantage est enfin accentué par la mise en œuvre de dispositifs techniques (SMS et SIRENE 2.0) qui permettent de s'adresser directement au personnel de la BSPP pour solliciter leur renfort en cas de situation particulièrement dégradée (figure 50 – page suivante). Une des particularités de ce *slack* situationnel est qu'il n'est pas produit à « l'insu de l'organisation »

comme Leuridan et Demil (2017) le présentent mais il résulte bien d'une stratégie volontaire et anticipée.

La souplesse organisationnelle de la BSPP s'appuie sur une capacité à anticiper les événements de façon à pouvoir disposer de schémas de réponse préétablis. Cette adaptation mobilise principalement ses réserves internes et favorise le principe de réallocation de la ressource existante plutôt que celui d'une accumulation préalable de moyens humains et matériels.

FIGURE 50 : EXEMPLE DE DÉCLENCHEMENT DU *SLACK* SITUATIONNEL À LA BSPP

1.3.5. Partage de l'information et processus de décision

Le dernier volet de ce « Meccano ® » organisationnel passe par les dispositifs technologiques qui permettent un partage de l'information et facilitent le déroulement du processus de décision.

1.3.5.1. Le rôle de la technologie

Les systèmes d'information à la disposition du commandement sont nombreux et produisent un volume de données qu'il n'est pas toujours aisé d'exploiter, de mettre en lien, voire aboutit à des résultats divergents qu'il convient alors d'analyser, ajoutant ainsi à la charge de travail.

Dans le domaine opérationnel, la gestion des interventions est centralisée par le logiciel ADAGIO. Relié à trois autres systèmes d'information – le SIRH SIRHIUS qui fournit les données concernant l'aptitude du personnel à armer les engins de sapeurs-pompiers, le logiciel SIGTAO qui gère le service et le temps d'activité opérationnelle des sapeurs-pompiers, et le SIG (système d'information géographique) qui permet à ADAGIO de « voir » la cartographie du lieu de l'intervention – il constitue le pivot de l'architecture des systèmes d'information.

SIRHIUS, le SIRH de la BSPP est un logiciel développé pour servir d'interface entre ADAGIO et le SIRH CONCERTO de l'armée de Terre. En effet, ce dernier n'intègre pas toutes les données utiles au fonctionnement d'ADAGIO (comme la catégorisation médicale, le résultat des contrôles physiques spécifiques à la BSPP, les qualifications particulières au métier de sapeur-pompier) : la BSPP a donc dû développer son propre SIRH lequel est en partie alimenté

par CONCERTO, et en partie par les services RH et médicaux de la BSPP. Les flux de données sont uniquement descendants de CONCERTO vers SIRHIUS. Cette situation génère régulièrement des problèmes lorsque certaines mises à jour de CONCERTO « écrasent » toutes les données de SIRHIUS. Cela nécessite par conséquent une vigilance particulière et un dialogue constant entre les services RH de la BSPP et ceux de l'armée de Terre.

Dans le domaine financier, le personnel travaille avec les logiciels CORIOLIS et SAGA. Dans le domaine logistique et la maintenance, on trouvera SYGAL et SAGI ; dans la formation, il s'agira de SAGAIE, etc. Au total, plus d'une quarantaine de SI cohabitent dans la nébuleuse numérique de la BSPP. Cette instrumentation de gestion (Gilbert, 1998) est indispensable d'une part pour gérer en priorité les interventions, d'autre part pour produire les indicateurs permettant au commandement de disposer d'informations utiles au pilotage de l'institution. En contrepartie, cette surabondance d'informations impose une analyse importante pour pouvoir produire un renseignement pertinent et utile au commandement.

La technologie en service à la BSPP ne semble pas être au niveau de ce que l'on serait en mesure d'attendre du 3e service d'incendie et du secours au monde : *« les points de faiblesse pour moi, on n'est pas au rendez-vous de la technologie ; c'est des moyens, c'est de la RH qu'on n'a pas, des spécialistes qui ont d'autres possibilités pour travailler ailleurs que chez nous. On a une vraie faiblesse en techno, en SIC, oui la numérisation, tout notre plan de transformation numérique. On est hyper mauvais par rapport à ce que peuvent faire d'autres pompiers ailleurs. »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service). La faiblesse des moyens financiers et humains semble la principale cause de ce constat.

Le volet financier demeure un point de fragilité car il n'existe que peu de synergie R&D entre les différents services d'incendie et de secours en France, et peu d'efforts entrepris pour permettre des acquisitions groupées synonymes de maîtrise des coûts. Chacun agit de son côté sans vouloir entreprendre une coopération qui serait utile. Le système de départementalisation des SDIS et de la BSPP est probablement la cause principale de ce désintérêt car aucun département ne souhaite être lié à une démarche pluriannuelle financière qui l'engagerait. Pour la BSPP, chaque investissement nécessite une réflexion approfondie pour minimiser le risque d'erreur : *« la technologie c'est bien, il faut rester innovant, ouvert, mais il faut voir. […] Il y a des choses super efficaces, qu'on voudrait s'acheter, mais après c'est la masse, j'ai 120 engins d'incendie, si je change quelque chose dans le système de la pompe, il faut que j'ai 120 fois les moyens du système et ça c'est compliqué, on leur dit aux gars « on sait que ça existe*

mais ça sera dans la prochaine génération qu'on essaiera d'adapter », les budgets ne sont pas extensibles ». (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

Le volet humain est mis à contribution pour tenter de pallier la faiblesse financière de la BSPP dans ce domaine. Malgré l'ardeur et l'imagination que peut déployer le personnel, la haute technologie d'aujourd'hui reste un frein pour avancer au-delà de ce que permet la bonne volonté de chacun : *« Depuis deux ans, on n'a toujours pas sorti le truc ! C'est incroyable ! C'est parce qu'on n'a pas assez de développeurs. Ce sont deux pauvres malheureux qui font ça en plus de leur boulot. Donc, ça fait partie de nos points de fragilité et on n'est pas au niveau sur la technologie […] On a des types qui sont jeunes, dévoués, qui ont de l'or dans les mains. […] par rapport à moyens et à nos enjeux, je pense qu'on pourrait être meilleurs. »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service).

Bien que la technologie ne soit pas au niveau qui pourrait être le sien dans une institution comme la BSPP, nous constatons que celle-ci a globalement bien progressé au cours des deux dernières décennies, les outils actuels permettant d'accomplir les missions avec un certain confort et en sécurité. Malgré cette appétence technologique, la BSPP conserve son savoir-faire artisanal dans la gestion des interventions, c'est-à-dire qu'elle dispose de procédures dites « dégradées » pour pallier une panne technologique. En cas d'interruption informatique, la BSPP est en mesure d'assurer la continuité de sa mission en utilisant la téléphonie fixe ou GSM, la radio et de suivre la situation opérationnelle au moyen de tableaux blancs, de jetons, et de cahiers.

Au service de la mission, la technologie reste un outil permettant au commandement de décider. Ce processus de décision peut paraître complexe car il s'exerce dans deux champs différents, l'opérationnel et l'organique (*back office*), qui disposent de leurs propres logiques.

1.3.5.2. Décentralisation ou déconcentration de la décision ?

Le processus de décision, abordé en filigrane lorsque nous évoquions l'autonomie des acteurs agissant dans le cadre des organisations temporaires, se décline de deux façons selon qu'il s'exerce en intervention ou au contraire dans le cadre du fonctionnement organique de la BSPP.

Le milieu militaire fait une distinction entre le commandement hiérarchique, le commandement opérationnel (TACOM, TACON, OPCON, OPCOM, etc.) et le commandement organique, parfois même le commandement fonctionnel. Force est de constater

que ces définitions ne sont pas toujours claires pour les militaires eux-mêmes. En ce qui concerne la BSPP, le processus de commandement est plutôt lisible car cette organisation dispose d'une quasi-autonomie dans les domaines opérationnel et de soutien ce qui simplifie la lecture des responsabilités.

En intervention, la règle est simple : la fonction prime sur le grade. Autrement dit, il existe une chaîne du commandement opérationnel qui part du chef d'agrès jusqu'au commandant des opérations brigade (le général) et passe successivement par le chef de garde, l'officier de garde compagnie, l'officier supérieur de garde groupement et le colonel de garde. On notera qu'il s'agit bien là de fonctions et non de grades, car un chef de garde par exemple peut être un sous-officier comme un officier, et cette fonction prend l'ascendant sur le volet hiérarchique car elle engage la responsabilité de celui qui l'exerce : *« si lui, il a estimé qu'il veut faire comme ça, nous, on n'est pas dans la chaîne de commandement direct. Que ce soit en chef de garde, officier de garde compagnie, officier supérieur de garde, c'est cette chaîne-là qui est privilégiée. Nous, après, on vient apporter notre conseil et puis voilà, on essaie de l'aiguiller sur telle ou telle possibilité, telle conséquence de telles actions par notre expérience et par nos connaissances. De toute façon, on est là pour l'aider. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service). Ce système qui peut paraître paradoxal pour le milieu militaire vise à mettre en corrélation le niveau de compétence avec la fonction lors d'une intervention, et à ne pas perturber son déroulement par un éventuel jeu d'égos lié au grade.

Dans le cadre du fonctionnement organique, deux commandements cohabitent : le hiérarchique et le fonctionnel. Dans cette situation, on retrouve finalement un système assez commun à beaucoup d'organisations matricielles. Sur l'organigramme de la BSPP, les groupements représentent ce commandement hiérarchique et vertical (chef de corps – commandant d'unité – chef de centre) ; l'état-major de la BSPP et ses cinq divisions métiers correspondent au commandement fonctionnel (la fonction RH par exemple, se décline sur trois niveaux hiérarchiques : bureau organisation ressources humaines – sections ressources humaines – sous-officiers administratifs). Pour assurer une bonne coordination entre ces deux chaînes, la priorité est donnée au commandement hiérarchique… sous réserve des règles émises par le commandement fonctionnel.

Pour illustrer ce fonctionnement, la mobilité d'un sapeur-pompier relève du choix du chef hiérarchique à condition que cette mobilité respecte les directives de gestion du personnel. Ce

système permet d'éviter l'arbitraire et d'assurer une certaine cohérence en termes de gestion. Il se décline à la plupart des domaines organiques assurés par les divisions métiers de la BSPP.

* * *

La BSPP cultive la solidité de son organisation en l'appuyant sur des principes simples tels que la lisibilité de sa structure, un corpus règlementaire important, une souplesse organisationnelle notamment au niveau des centres de secours, et une clarté dans le processus décisionnel. Loin des effets de mode, la BSPP conserve une structure organisationnelle assez traditionnelle mais efficace : *« notre structure elle est très bonne, elle est à l'épreuve du temps, elle fonctionne bien »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service).

Les pratiques agiles (création de valeur pour le « client », valorisation de la RH, maîtrise et contrôle du changement via une structure organisationnelle solide) peuvent expliquer en partie l'agilité organisationnelle de la BSPP. Pour autant, elles semblent insuffisantes pour comprendre de manière exhaustive la réactivité de l'organisation en contexte extrême. Certaines caractéristiques propres au milieu militaire nécessitent notre attention car elles pourraient constituer des indices spécifiques de nature à améliorer notre compréhension du fonctionnement de ces organisations bureaucratiques particulières.

1.4. Le statut militaire : dimension explicative de l'agilité des organisations bureaucratiques en contexte extrême ?

La BSPP comme l'armée de Terre présente de nombreux traits caractéristiques des organisations bureaucratiques (Mintzberg,1982). À ce titre, elle souffre des lacunes[62] identifiées par la théorie des configurations organisationnelles et l'analyse stratégique, et ces difficultés se retrouvent dans de nombreux domaines de son fonctionnement. Néanmoins, cela ne l'empêche nullement d'être réactive dans un environnement hostile, résiliente et capable d'adaptation. Hormis les caractères explicatifs déjà présentés, il en est un autre qui semble intervenir et jouer un rôle non négligeable dans cette agilité organisationnelle : le statut militaire de son personnel.

[62] Formalisation excessive entraînant de la rigidité, lutte et jeux de pouvoir, lenteur des évolutions organisationnelles, importance du contrôle, etc.

1.4.1. L'apport du statut militaire

Pour apporter de la souplesse à une structure rigide, la BSPP peut s'appuyer sur ce statut qui dispose de nombreux atouts. Curieusement, si l'on prend individuellement chacun d'eux, ils présentent davantage de rigidité que de souplesse. Mais mis en situation dans le cadre du fonctionnement de l'organisation, ils offrent souplesse et réactivité.

1.4.1.1. Une discipline de la contrainte ?

Hormis son sens foulcadien de mécanisme qui forge des corps dociles grâce à un entraînement exigeant, la discipline doit aussi s'entendre au strict point de vue militaire comme un outil de gestion des comportements particulièrement efficace et adapté en contexte extrême. Cette utilisation de la discipline n'est pas l'apanage de l'armée (Villemain & Godon, 2015) ce qui invite à considérer que des organisations non militaires (sportives par exemple) y trouvent aussi un intérêt.

Pour autant, la discipline militaire revêt des traits tout à fait spécifiques et dérogatoires au droit commun ce qui n'est pas le cas des autres organisations :

- elle restreint les libertés normalement attribuées à tout citoyen, en particulier :
    - la libre circulation (certains territoires sont interdits ou soumis à autorisation) ;
    - la possibilité d'adhérer à un parti politique ou à un syndicat, et le droit de grève sont interdits ;
    - la possibilité d'exercer un mandat électoral en position d'activité (sauf à se mettre en disponibilité). Un assouplissement est néanmoins prévu par la loi et autorisera le militaire à exercer un mandat de conseiller municipal à compter de 2020 ;
    - l'impossibilité de démissionner à sa convenance pour un militaire contractuel ou de carrière si les conditions ne sont pas respectées (il faut plusieurs années avant de les atteindre) avec le risque lié à l'état de déserteur pour un militaire qui désobéirait ;
- elle impose en sus certaines obligations telles que :
    - une disponibilité en tout temps et en tout lieu ;
    - une mobilité géographique fréquente (tous les 4 à 7 ans) qui peut être imposée en cas de dialogue difficile entre l'institution et le militaire.

Cette discipline – entendue au sens du strict respect de la loi et du règlement – permet de rendre la ressource humaine « captive » et malléable. Dans ces conditions, l'organisation

dispose d'un atout majeur pour répondre rapidement en termes RH aux besoins exprimés par les unités.

La discipline s'exerce dans tous les actes de la vie quotidienne comme en intervention et elle vise à garantir un fonctionnement le plus efficace possible de l'organisation en s'appuyant sur le respect des règlements. Comme dans toute organisation militaire, la discipline s'exprime visuellement par des gestes (le salut), par le port de grades qui indiquent le positionnement de chacun dans l'organisation, par l'expression orale comme écrite. Ce cloisonnement n'engendre pas spécialement de phénomènes indésirables dans le comportement du personnel car chacun a librement consenti à se soumettre à ce système en toute connaissance de cause.

1.4.1.2. Une discipline qui forge la culture de l'organisation

Deux volets de la discipline ont été évoqués jusqu'à présent. D'une part la discipline-mécanisme (positive) qui va éduquer les corps et les esprits, d'autre part la discipline-blocus, un carcan qui emprisonne et qui contraint (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016). Ces deux dimensions coexistent dans l'institution militaire et participent ensemble à forger une culture spécifique : *« je pense que ça procède de cet esprit de discipline qui rejoint ce que je disais sur la formation et puis l'esprit qui est inculqué à tout un chacun dans les armées, et dans l'armée de Terre en particulier, où on connaît sa position et on sait finalement discuter positivement, suggérer, appeler l'attention du supérieur sur un fait qu'il aurait pu méconnaître ou lui suggérer d'autres solutions peut-être plus efficientes aussi, et puis un moment donné comprendre que le temps de la discussion est terminé, maintenant la décision étant prise on l'applique »* (colonel PLT, armée de Terre). Cette discipline permet de niveler les différences entre les générations car elle s'applique uniformément quel que soit l'âge du militaire. Elle permet enfin de faire intégrer les valeurs morales du commandement (exemplarité, volonté, professionnalisme, tempérance, force de caractère, équité, loyauté, discernement, humilité, etc.) qui permettront au chef de l'exercer : la discipline uniquement fondée sur le port du galon conduit indéniablement à décrédibiliser celui qui le porte. Elle permet aussi d'inculquer le sens des responsabilités car la discipline exige de celui qui l'emploie d'en faire bon usage. La discipline oblige celui qui l'exerce à faire preuve d'exemplarité. La discipline est un outil de gestion qui permet de répondre à l'intérêt collectif sans pour autant dénigrer les aspirations et droits individuels.

Ce décalage entre une société actuelle qui ne met pas toujours l'intérêt collectif au cœur de ses préoccupations et cette culture militaire se revendiquant de valeurs pouvant paraître

désuètes semble anachronique. La discipline constitue un des piliers de cette culture particulière où des hommes et de femmes acceptent volontairement de risquer leur vie pour une cause qui les dépasse : *« Des hommes ont adopté la loi de perpétuelle contrainte. Les droits de vivre où il leur plaît, de dire ce qu'ils pensent, de se vêtir à leur guise, ils les ont bénévolement perdus. Un ordre suffit désormais pour les fixer ici, les porter là-bas, les séparer de leur famille, les soustraire à leurs intérêts […] Ces hommes ne disposent pas de leur vie »* (de Gaulle, 1932).

1.4.2. Un encadrement attentif et exigeant : commander et manager

En contrepartie de cette soumission volontaire à l'ensemble de ces contraintes, il est attendu que l'organisation et le commandement montrent un soutien sans faille à ces femmes et ces hommes. Exercer son pouvoir disciplinaire exige en retour de la part de l'encadrement une attention qui va bien au-delà du simple cadre professionnel. Commander dans l'armée ne doit pas non plus tomber dans la caricature d'une image d'Épinal, cela relève aussi d'une certaine technicité qui n'a rien à envier aux modes managériales actuelles.

1.4.2.1. Le chef de centre de secours : père et mentor

La vie en collectivité 24h/24, loin du cercle familial, et l'exercice d'un métier à risques contribuent à forger un réel esprit de corps. Le centre de secours avec son effectif à taille humaine (en moyenne une trentaine de personnes) favorise la création de puissants liens d'amitié (propos du caporal-chef S, 28 ans, 9 ans de service – p.270).

Le chef de centre – dont l'âge moyen varie entre 36 et 40 ans avec une ancienneté de service supérieur à la quinzaine d'années – représente une figure paternelle vers laquelle converge l'attention du personnel : *« on est à la fois capitaine, papa, grand frère, copain, cousin, conseiller matrimonial, financier, juridique. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service). En charge de la gestion quotidienne du centre de secours et responsable de l'état de préparation opérationnelle, son rôle va bien au-delà de ses attributions professionnelles : *« dans notre profession, il y a deux milieux. Il y a le milieu en caserne, qui est comme chez nous. Et puis, il y a l'opération. » »* (major G, 45 ans, 26 ans de service). Le chef de centre se doit de connaître parfaitement son personnel (état d'esprit, capacités, situation familiale, état de forme physique et psychologique, etc.) pour pouvoir l'emmener dans les meilleures conditions au combat. Pour cela, les échanges nombreux et personnels qu'il entretient avec chacun de ses sapeurs-pompiers conduisent inéluctablement à forger des liens étroits. La différence de générations et la vie en collectivité aboutissent rapidement à reproduire un schéma familial : *« je pense que le fait de*

passer énormément de temps, s'intéresser aux personnes, c'est primordial. Et forcément, quelqu'un qui sent qu'on s'intéresse à lui, pas forcément qu'à sa fonction, il y aura quelque chose qui va se créer, et forcément, il travaillera mieux […] Rien que de dire bonjour, une poignée de main franche dans les yeux et puis de prendre des nouvelles des choses, mais qui peuvent paraître insignifiantes, mais, pour les gars, représentent beaucoup : « Tiens, ton bébé ça va ? Les nuits ça se passe bien ? ». Déjà, le gars il se dit : « Je ne suis pas qu'un numéro, quoi. Il demande des nouvelles, voilà, de ma femme, du gamin, des derniers examens, des dernières vacances », donc, il y a un « contact » privilégié. » (capitaine Pa, 47 ans, 29 ans de service).

Au-delà de cette image paternelle, le chef de centre endosse aussi l'image du mentor. Les sapeurs-pompiers lui font confiance, s'inspirent de son exemple, puisent dans son expérience : *« je me souviens encore du chef de garde que j'avais, c'était le vieil adjudant avec des moustaches. On partait pour une fuite de gaz, on ne mettait pas nos gants. Il avait une pince, il nous mettait un coup de pince sur les mains : « Repartez au fourgon, ne descendez plus. » Mais l'ancien, il avait raison puisqu'il avait vécu des expériences […] il y a des gens et des patrons qui m'ont impressionné sur le feu. J'ai appris énormément d'eux […] Je me suis retrouvé à la place de ce chef des années plus tard, je fais exactement la même chose que lui et qu'il me faisait subir quand j'étais sapeur. C'est quelqu'un, c'est un exemple. »* (major G, 45 ans, 26 ans de service). Cette transmission intergénérationnelle n'est pas exclusive à la BSPP mais la proximité qu'entretiennent les sapeurs-pompiers par leur style de vie favorise cet apprentissage de connaissances tacites et une connnaissance mutuelle entre eux : *« c'est normal que ça soit lui, parce que je connais bien mon gars, que je vais désigner pour sauter dans la Seine pour aller faire le sauvetage. On connaît nos gars. On connaît tous nos gars. Et après, ce qu'ils font sur opération, caporal-chef S, super. Il y en a d'autres, d'autres gars je les emmènerais sur n'importe quoi. »* (major G, 45 ans, 26 ans de service).

Aussi importants que soient la discipline et l'esprit de corps forgé dans le creuset du centre de secours, la gestion d'une situation extrême s'appuie aussi sur un style de commandement adapté qui évolue en fonction de l'hostilité de l'environnement.

1.4.2.2. Commander !

Commander n'est pas aboyer des ordres ni terroriser le personnel. Malheureusement, cette image reste véhiculée par le cinéma (surtout américain) et par une confusion entre la discipline-blocus et le commandement. Pourtant, l'art du commandement a longuement été théorisé et mis

en œuvre par plusieurs chefs militaires : le maréchal Lyautey (« Du rôle social de l'officier », 1891), le général de Gaulle (« Le fil de l'épée », 1932) ou plus récemment le général de Villiers (« Qu'est-ce qu'un chef ? », 2018).

« L'exercice du commandement dans l'armée de Terre » (Armée de Terre, 2016) insiste sur les valeurs qui doivent guider tout chef militaire et rappelle quatre conditions d'un bon commandement : « responsabiliser chacun », « valoriser les individus », leur donner une « satisfaction à servir », l'ensemble ouvrant la voie à la dernière condition d'acceptation d'une « discipline librement consentie ». Au-delà des qualités morales que requiert le commandement et qui sont nécessaires pour faire adhérer les hommes, celui-ci s'exerce avant tout dans une finalité opérationnelle.

« *Command led, staff driven »* (général 3, armée de Terre). Cette devise de l'armée anglaise signifie que le commandement militaire se pratique de deux manières différentes. En opération, c'est « *command led* » : la cinétique rapide des événements ne laisse pas de place à la discussion et à l'analyse participative ou collaborative du groupe. Le chef d'agrès ou le commandant des opérations de secours prend toutes les décisions sur le fondement de son appréciation de la situation, de ses connaissances et de son expérience. Il en assume la responsabilité pleine et entière dans le succès comme dans l'échec. Ses subordonnés doivent – sans discuter – exécuter à la lettre ses ordres et lui rendre compte. « *Staff driven* » s'applique plus couramment en dehors des interventions lors du travail d'état-major mais parfois lors d'interventions à cinétique lente (inondations par exemple). La réflexion est partagée, les avis sont recueillis et comparés, les décisions font l'objet d'une discussion préalable pour analyser plus posément les avantages, les inconvénients et les risques des différentes solutions envisageables. L'image d'Épinal du militaire qui commande et de celui qui obéit sans discuter, quel que soit le sujet, est donc bien à bannir de la réalité quotidienne.

Commander, c'est mettre de la coordination et de la décision dans la gestion d'une situation : *« Il faut un chef. Il faut un chef parce qu'il y a un moment donné, ça va se télescoper. C'est-à-dire pourquoi telle action plutôt qu'une autre ? À un moment donné, il faut décider, décider dans l'action et avec toutes les conséquences que ça peut y avoir. »* (commandant G, 45 ans, 17 ans de service). En situation extrême, commander demande de la lucidité dans la prise de décision. Cette clairvoyance s'appuie sur un ensemble de repères (standards) et mobilise la plupart des concepts évoqués dans la revue de littérature : capacité d'adaptation, de résilience, construction du sens, agilité, régulation émotionnelle de l'anxiété : *« il y a un moment de*

panique parce que tout le monde veut y aller. Il faut quand même arriver à restructurer un petit peu tout ça, ce qui était assez compliqué. Et là-dessus, on se raccroche toujours à ces schématiques qui nous reviennent voilà, j'ai engagé des reconnaissances, donc, il faut les gérer […] Le commandement c'est, on prend des avis rapidement et après, on décide. Il faut avoir de la rigueur, de la réactivité, et avoir une capacité de décider. » (capitaine Pa, 47 ans, 29 ans de service).

Commander favorise ainsi la reprise en main et la maîtrise d'une situation dégradée en encourageant les sapeurs-pompiers, en indiquant une ligne directrice même si dans l'absolu, celui qui donne l'ordre n'a pas toujours la certitude qu'il s'agit de la meilleure solution, et redonne de la confiance : *« les gars, ils ont besoin d'avoir une ligne directrice, ils ont besoin d'être commandés, ils ont besoin de savoir où ils vont, comment ils vont y aller et ils ont besoin aussi d'être soutenus. C'est vraiment quelque chose de global. »* (capitaine Pb, 41 ans, 20 ans de service) ; *« le patron, il va organiser les troupes et il va donner un axe. Qu'il soit bon ou mauvais, il va donner un axe »* (major G, 45 ans, 26 ans de service).

La consonance hiérarchique souvent associée à l'exercice du commandement est bien réelle dans le mileu militaire comme civil. Cependant, en opération le commandement hiérarchique s'efface devant les responsabilités fonctionnelles, voire même devant des considérations parfois surprenantes que l'exemple suivant sur la gestion d'une intervention de sapeurs-pompiers illustre parfaitement.

1.4.2.3. Quelques particularités dans la gestion des opérations

Nous avons montré que les responsabilités sont clairement établies et définies dans le règlement intérieur à la BSPP. Chacun sait où il se situe, qui commande et qui est subordonné. Nous retrouvons toutes les caractéristiques d'une configuration bureaucratique formalisée, hiérarchisée et règlementée. Pourtant, la pratique n'est pas toujours le reflet des textes règlementaires. Dans l'organisation territoriale des opérations, le centre de secours dispose d'un secteur géographique sur lequel il a compétence (on parle du CSTC – centre de secours territorialement compétent). Sur ce secteur, en cas d'intervention pour un incendie, le chef de garde du centre de secours (un officier ou un sous-officier) assure le commandement des opérations de secours. Dans le règlement militaire, un officier est hiérarchiquement au-dessus d'un sous-officier et, dans les règlements opérationnels de la BSPP, il est indiqué qu'il est le responsable sur intervention. Or, dans la pratique, sur un incendie et si l'officier intervient sur un secteur différent de son CSTC, il laissera le commandement des opérations de secours au

chef de garde territorialement compétent qui peut être un sous-officier, parfois plus jeune en âge et en ancienneté de service… et il se mettra sous ses ordres ! La raison principale de cette étrange distorsion entre le travail prescrit (ou réglementé) et la pratique professionnelle est à chercher dans l'idée que le chef de garde du CSTC connaît mieux son secteur que son voisin invité à participer à l'intervention. Il aura alors plus de facilité à conduire l'opération grâce à cette maîtrise de l'environnement et se montrera plus efficace. Mais pour autant, réglementairement et à fonction séquivalentes, le plus gradé reste responsable de l'intervention !

La chaîne de commandement en intervention est avant tout une chaîne fonctionnelle avant d'être hiérarchique. Les rôles sont clairs pour tous (malgré quelques particularités « exotiques » comme celle qui vient d'être présentée) et se décomposent en une chaîne opérationnelle, une chaîne d'experts et une chaîne de conseil et d'appui dans le commandement des opérations de secours :

- la chaîne opérationnelle dans l'ordre croissant des responsabilités comprend le chef d'agrès, le chef de garde, l'officier de garde compagnie, l'officier supérieur de garde groupement, le colonel de garde et le commandant des opérations brigade ;
- la chaîne d'experts comprend différentes spécialités qui se subdivisent en plusieurs niveaux selon le degré d'expertise. On y trouve des plongeurs, des spécialistes des interventions en milieu périlleux, dans l'exploration de longue durée, dans le NRBC, dans le sauvetage-déblaiement, dans la cynotechnie, etc. Ces spécialités sont souvent divisées en trois niveaux de qualification ;
- la chaîne de conseil et d'appui dans le commandement des opérations de secours comprend le poste de commandement tactique, les postes de veille opérationnelle, les centres de de suivi opérationnel et le centre opérationnel (CO).

Les sapeurs-pompiers qui arment ces deux dernières chaînes n'ont aucun pouvoir de décision dans la conduite d'une intervention même si le personnel qui les compose peut avoir un grade et une expérience plus importants que ceux qui gèrent l'opération en cours : *« ici, on n'a aucune vocation de commandement. On est, je dirais, une cellule qui est là pour appuyer, aider le terrain. Mais il n'y a aucune décision de commandement qui est prise ici. Comme le véhicule poste de commandement tactique, ce n'est pas un organe de commandement, c'est une aide au commandement. Le COS, c'est l'officier de garde compagnie, ou voire l'officier supérieur de garde de groupement qui prend le COS. Voire après, le colonel de garde s'il décale sur*

intervention peut prendre le COS. L'officier poste de commandement tactique, il est là aussi pour aider le COS sur terrain. » (capitaine F, 48 ans, 29 ans de service). En fonction des piquets de garde qu'ils occupent, les sapeurs-pompiers peuvent par ailleurs passer indifféremment sur n'importe laquelle de ces trois chaînes fonctionnelles (par exemple, officier de garde compagnie un jour et officier NRBC le lendemain, ou officier PC puis officier supérieur de garde groupement puis officier sauvetage-déblaiement).

Les règlements opérationnels foisonnent à la BSPP. Tout semble encadré et défini à l'avance, le sapeur-pompier n'ayant plus qu'à appliquer à la lettre ce que prévoit le règlement… ce qui rejoint l'opinion de Minztberg (1982) : « une brigade de sapeurs-pompiers ne peut pas se permettre, lorsqu'elle arrive sur le lieu de l'incendie, d'attendre les ordres du chef ou de discuter pour savoir qui attachera le tuyau à la borne d'incendie et qui montera à l'échelle. ». Pour autant, ces mêmes règlements encouragent à l'intelligence de situation du sapeur-pompier sur intervention. Il ne s'agit nullement d'injonctions contradictoires mais de reconnaître que tout ne peut pas être prévu ni appris. Aussi, tout en cadrant les comportements pour éviter les attitudes de franc-tireur (Bigley & Roberts, 2001), le règlement apporte les repères (Nizet & Pichault, 2011) dont a besoin le sapeur-pompier pour donner du sens à l'événement (Weick K. E., 1988) et pouvoir le gérer avec efficacité.

1.4.3. Pas d'enjeu de pouvoir politique mais des intérêts corporatistes

Le dernier atout qu'offre le statut militaire est celui de s'affranchir des jeux de pouvoir vis-à-vis des décideurs politiques. La position de neutralité politique et syndicale qui caractérise le métier militaire favorise le rapprochement de l'ensemble des acteurs qui concourent à la réussite d'une intervention, aucun n'ayant à se soucier de savoir si l'attitude du sapeur-pompier de Paris est dictée par la recherche d'une faveur particulière ou vise à affirmer une position dans l'écosystème politique parisien : *« on n'est pas dans un enjeu de pouvoir. Ça, on le constate et je vais vous donner un exemple très précis : quand on est sur opération, autour d'un PC tactique BSPP, tout le monde vient s'agréger, tous les services, tous les partenaires viennent s'agréger naturellement pour échanger avec nous, parce que nous en fait, on ne cherche pas à prendre le pouvoir, on ne cherche pas à moyenner un aspect de l'information dans le sens où ça nous donnerait tout de suite un avantage concurrentiel sur l'autre, on est juste là pour faire collaborer et pour, dans le sens de la mission, faire aboutir au meilleur compromis. »* (général 2, 53 ans, 31 années de service). Pour autant, les intérêts corporatistes ne sont pas absents et ils se manifestent dans les domaines où la BSPP rencontre une concurrence.

Le premier domaine est celui du secours à victimes. Pour des raisons historiques, la BSPP dispose – cas unique en France – de son propre service de régulation médicale et d'un service comprenant des unités mobiles hospitalières (UMH) appelées ambulances de réanimation (AR) à la BSPP. Ce volet du métier entre directement en concurrence (et parfois même en confrontation) avec les SAMU qui ne disposent pas de ce monopole sur la plaque parisienne. Le haut niveau opérationnel des équipes médicales de la BSPP, grâce à l'expertise acquise par les médecins militaires en opérations extérieures, leur assure une crédibilité qu'il est difficile de remettre en cause : *« on a des techniques de mise à l'abri, de mise en sécurité, avant de commencer à techniquer. Ça on l'enseigne, dans les armées on l'enseigne depuis longtemps, maintenant on l'enseigne à nos camarades civils les SAMU, donc les techniques de prise en charge des blessés de guerre au combat, qui sont particulières, sont enseignées maintenant dans les grandes villes de France […] comme c'est une guerre, on est dans une zone de conflit, on retrouve nos réflexes militaires […] nous il n'y a pas de droit de retrait, on est en zone de combat, à la guerre, le soldat et le lieutenant ne dit pas non je n'y vais pas. »* (médecin Bb, 49 ans, 30 années de service).

Le second domaine est celui de l'incendie bien que la BSPP ne souffre pas de concurrence directe sur son territoire de compétence à Paris et sur la petite couronne. Pour autant, le secteur qu'elle défend, à la fois symbolique et zone du pouvoir étatique, suscite la convoitise de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France qui représente les intérêts des sapeurs-pompiers civils avec plus de deux cent mille personnes. La dimension réduite de la BSPP (8 500 personnes) représente un handicap qu'elle surmonte par l'efficacité du service qu'elle procure pour un coût rapporté à l'habitant presque deux fois moins élevé que ses voisins de la grande couronne, par sa double tutelle étatique et territoriale, et certainement – bien que ce ne soit pas ouvertement évoqué – par la tranquillité sociale qu'offre le statut militaire aux décideurs politiques.

La position de la BSPP et le statut militaire qui est le sien reste une exception en France. La neutralité qu'elle entretient avec les acteurs du champ politique ne se traduit pas toutefois par une naïveté qui l'empêcherait de voir les ambitions de ses concurrents. C'est un équilibre subtil qu'elle veille à préserver au quotidien afin de pouvoir rester fidèle à ses valeurs, à sa vision et pouvoir offrir une qualité de service de haut niveau à la population parisienne.

1.5. Des points de faiblesse

Certains leviers et pratiques de l'agilité organisationnelle ne sont pas à l'heure actuelle des points forts de la BSPP. Il s'agit notamment de la technologie et du travail en transversalité (ou en coopération). Ces points de fragilité se concentrent principalement sur le périmètre du *back office* sur lequel reposent ces attentes. L'inertie bureaucratique et les jeux de pouvoir au sens de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) trouvent ici un terreau fertile pour se développer.

1.5.1. Une taille critique insuffisante qui pénalise le domaine technologique à la BSPP

La BSPP ne dispose pas de la taille critique qui permettrait de disposer d'un véritable service de recherche et de développement. Certes, son bureau études et prospectives pilote de nombreux projets souvent de haut niveau mais il ne dispose pas de laboratoires ou de moyens techniques en propre. Son action est essentiellement basée sur la coopération avec le milieu industriel qui accepte de financer des programmes de recherche au profit de la BSPP en contrepartie de l'utilisation de l'image de l'institution ou d'un débouché commercial.

Cette faiblesse technologique a un impact direct sur l'efficacité de la mission ou du moins, sur l'efficacité présumée supérieure que pourrait apporter la technologie : *« il faut qu'on travaille sur nos points de faiblesse. Un truc tout bête, la tablette 'e-FiBi' (fiche bilan électronique), on a donné l'ordre de travailler dessus il y a plus de deux ans, c'est pour le chef d'agrès du VSAV, pour arrêter de perdre du temps au téléphone. Depuis deux ans, on n'a toujours pas sorti le truc ! […] ça fait partie de nos points de fragilité et on n'est pas à niveau sur la technologie »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service).

Si le retard évoqué ci-dessus relève du désagrément, certains sujets sont susceptibles d'avoir un impact bien plus négatif et potentiellement plus dramatique. Dans un épisode de haute tension tel que des attentats terroristes, la technologie peut se révéler cruciale dans la gestion d'une situation extrême : *« ça a été un point de faiblesse à mon niveau, c'est que je n'avais pas le soir du 13 novembre la possibilité de dire à mes subordonnés qui partaient somme toute sous une vague d'attentats […] de faire passer un message radio sur l'ensemble du réseau brigade en disant « attention, on est parti dans une série d'attaques terroristes ». On aurait dû pouvoir leur dire « attention les gars, ce sont des fusillades, des terroristes sont dans la zone, méfiez-vous ! ». Rien que ça. »* (général 1, 54 ans, 32 ans de service).

Cette lacune dans le domaine de la technologie peut conduire à l'apparition de comportements non conformes au niveau des centres de secours. Des initiatives qui reflètent une bonne intention locale peuvent rapidement conduire à une déstructuration des processus opérationnels et à l'impossibilité de coopérer ou de se coordonner entre centres de secours si elles ne sont pas rapidement recadrées : *« suite au 13 novembre, on a décidé de constituer une réserve dans une caisse […] ça a été diffusé vers le haut mais le service de santé a refusé de l'étendre, et je crois même qu'il a fait la chasse aux compagnies qui voulaient le faire. Moi, j'ai décidé malgré tout de mettre cette caisse en place »* (capitaine V, 31 ans, 11 ans de service).

Le foisonnement d'idées novatrices et la concrétisation d'avancées technologiques (robot Colossus, brumisation, plan de rappel massif, etc.) ne suffisent pas pour autant à atténuer ce qui constitue un déficit de technologie alors que la BSPP est le 3e service d'incendie et de secours au monde derrière Tokyo et New-York. Dans ce domaine, la BSPP souffre de sa taille et il ne semble guère envisageable de la voir se doter à court terme d'un véritable service R&D au regard du budget nécessaire pour son fonctionnement et des compétences humaines à conquérir qui s'accommodent difficilement du niveau des grilles indiciaires de la fonction publique.

1.5.2. Une transversalité du travail difficile et une centralisation ancrée dans la culture militaire

L'organigramme de la BSPP, comme dans beaucoup d'organisations bureaucratiques, ne laisse planer aucun doute sur la verticalité qui caractérise son fonctionnement. Bien que la logique fonctionnelle soit présente et se décline clairement au niveau de l'état-major de la BSPP par le nom de ses divisions (emploi, RH, santé, logistique, finances), la transversalité ne parvient pas toujours à s'imposer sur le reste de la BSPP (les groupements) ni au sein de l'état-major où chaque division constitue autant de silos indépendants.

La dimension fonctionnelle se heurte fréquemment à la dimension hiérarchique, ce phénomène étant particulièrement visible dans le circuit de validation de nombreux actes administratifs qui n'apportent parfois que peu de plus-value au résultat final d'un processus. À titre d'exemple d'une pratique disparue, la validation de centaines de bilans professionnels de carrière, à un niveau hiérarchique élevé, n'apportait au manager aucune plus-value en termes de connaissance du personnel car ce manager ne pouvait prendre connaissance de tous les désidératas de ses administrés et ceux-ci ne pouvaient donc être conseillé avec pertinence sur les choix émis.

Plus qu'ailleurs peut-être, le statut militaire renforce cette verticalité et complique la possibilité d'une logique matricielle : *« la faiblesse, et on l'a bien vu entre l'EMAT et le CFT, on a des fois du mal en France à travailler de manière collaborative, à abandonner un certain nombre de prérogatives, on pense que quand on se concentre sur quelque chose, on perd du pouvoir, on a la tentation de vouloir regarder ce qui se passe à côté, ça c'est très clair. »* (colonel GHM, armée de Terre).

Paradoxalement, ce regret d'un manque de transversalité se heurte à une culture de la centralisation encore bien présente dans les méthodes de travail et les modes de pensée : *« je pense que l'un des pièges en décentralisant de manière… en forme de subsidiarité un certain nombre de prérogatives, c'est qu'on risque de créer des blocages parce que les moyens ne vont pas augmenter de manière à ce que les entités autonomes puissent seules répondre aux missions qu'on va leur confier. On sera toujours obligé, à mon sens, d'avoir de nouveau une vision globale pour pouvoir répondre en optimisant des moyens humains et matériels […] dans un système complexe avec une approche à la fois verticale et transverse, le lieu où se fera la cohérence est au top de la hiérarchie, la cohérence ne peut se faire que par le haut »* (colonel GHM, armée de Terre). S'il ne semble pas incohérent de reconnaître les bienfaits de la centralisation pour des questions dont les enjeux sont stratégiques ou dont l'impact budgétaire est sensible, celle-ci semble moins fondée dans bien d'autres domaines du fonctionnement courant. La centralisation a comme corolaire un ralentissement dans la vitesse des processus et un rallongement de ceux-ci avec l'ajout de nombreux niveaux intermédiaires verticaux comme horizontaux. C'est un constat assez commun dans une bureaucratie mécaniste qui va à l'encontre des principes de l'agilité (*fail but fail fast* et *quick and dirty*). Cette réticence à la décentralisation voire même à la déconcentration révèle sans doute une crainte de perdre le contrôle sur le fonctionnement de l'organisation, peut-être même du pouvoir.

1.5.3. Des jeux de pouvoir externes plutôt qu'internes : l'isolement de la BSPP

À la BSPP comme dans toute organisation, le système d'action concret (conjonction des régulations de contrôle, autonome, et conjointe – Reynaud, 1997) vient se heurter aux zones d'incertitude (compétence, maîtrise de l'information, connaissance de l'extérieur, maîtrise des règles de l'organisation) faisant apparaître les jeux de pouvoir des individus et les stratégies d'influence des groupes professionnels (Crozier & Friedberg, 1977).

Le système d'action concret est un mode de coordination du fonctionnement de l'organisation qui passe par la confrontation entre règles institutionnelles et règles

professionnelles dont l'enjeu est la conquête ou le maintien du pouvoir au sein de l'organisation. Cette rencontre favorise le développement des zones d'incertitude détenues par les acteurs ou les groupes professionnels et donne vie à des jeux de pouvoirs (autonomie, opacité/transparence, valorisation/dévalorisation, évitement des responsabilités, refus du changement technologique, accusation réciproque, etc.) de quatre types (Fallery, 2016) :

- pouvoir d'obligation : contraindre par la maîtrise des règles formelles ;
- pouvoir d'exclusion : empêcher par la rétention d'informations ou l'accès inégalitaire à la connaissance ;
- pouvoir d'influence : maîtrise de la création, de la représentation, des discours ;
- pouvoir de facilitation : maîtrise des dons et contreparties, des liens sociaux, de la coopération (réseaux sociaux, communautés).

Ces jeux d'acteurs s'exercent en externe comme en interne de l'organisation mais la position particulière de la BSPP a un impact original sur ces stratégies de pouvoir auxquelles elle n'échappe pas. En externe, ce sont les relations que la BSPP entretient avec les SAMU et les instances dirigeantes des sapeurs-pompiers civils qui sont sources de tension : *« le SAMU de Paris a un petit peu de mal puisqu'on leur dit : « non, vous n'êtes pas directeur des secours médicaux. Systématiquement. » [NDR : en province, les SAMU sont DSM de droit, sur Paris et la petite couronne, ce sont les médecins de la BSPP qui sont DSM] »* (médecin Ba, 41 ans, 23 années de service). Mais ces stratégies d'influence s'exercent aussi avec les autorités de tutelle de la BSPP, notamment la préfecture de Police et l'armée de Terre : *« ne pas se faire bouffer par le SAMU, être un poids majeur de la préfecture de Police […] notre faiblesse, c'est qu'on dépend de l'armée de Terre et que finalement, on ne peut pas faire tout à fait ce qu'on veut […] on n'est pas dans le cœur de métier, on est en périphérie […] donc on est obligé d'employer des subterfuges »* (colonel 2, 51 ans, 32 années de service).

Paradoxalement, la situation d'isolement de la BSPP par rapport à l'armée de Terre, par rapport à la préfecture de Police (dont le cœur de métier est l'ordre public), et par rapport à ses pairs de métiers (pompiers et hospitaliers) a un effet plutôt positif en interne car elle évite d'exacerber les jeux d'acteurs. Bien évidemment, ceux-ci ne sont pas absents mais la forte contrainte externe provoquée par cet isolement favorise la cohésion et permet de dépasser les clivages individuels et professionnels. Ces jeux internes ne s'exercent pas tant dans la recherche de postes offrant un pouvoir hiérarchique, puisque le statut militaire et les parcours professionnels offrent un cadrage suffisamment clair qui permet régulièrement à chacun

d'exercer un rôle de manager, mais davantage dans l'acquisition de ressources : humaines, financières, logistiques et matérielles où chaque acteur ou chaque groupe professionnel va activer les zones d'incertitude qu'il maîtrise pour s'assurer d'être le mieux servi possible. Dans une organisation aussi fermée que la BSPP (le personnel non-officier et le tiers du personnel officier sont issus du sérail et ne le quittent jamais tout au long de leur carrière), les acteurs issus du rang disposent d'un avantage concurrentiel indéniable. Leur maîtrise des règles de l'organisation et leur réseau personnel facilitent l'exercice des pouvoirs d'exclusion, de facilitation et dans une moindre mesure d'influence. Cette situation a un impact direct sur l'organisation : elle souffre d'une inertie que reconnaissent les acteurs en présentant la BSPP comme *« une vielle dame de 200 ans »* aux habitudes bien ancrées. Le changement est souvent un sujet de discussion dans les *« popotes »* et il oppose les « *brigadous*[63] *»* dépositaires du métier mais ne disposant pas des postes clés dans l'institution et *« ceux de la verte*[64] *»* qui veulent enrichir la BSPP des expériences acquises dans d'autres organisations.

1.5.4. Une double subordination source d'avantages et de faiblesses

La BSPP est un acteur marginal sécant qui bénéficie autant qu'il pâtit de cette double subordination (préfecture de Police et armée de Terre) et de ce double statut (fonction publique territoriale et fonction publique d'État). En n'étant jamais au cœur des préoccupations et sans disposer d'un poids suffisant en termes d'effectifs (à titre de comparaison, la préfecture de Police et l'armée de Terre opposent aux 8 500 sapeurs-pompiers de la BSPP respectivement un effectif de 42 000 et 122 417 personnes[65]), les discussions sur les ressources humaines et sur le budget se révèlent souvent ardues. Si cette position périphérique est avantageuse lorsqu'il s'agit du cœur de métier (définir les règles de la profession, choisir des matériels, déterminer le contenu de la formation, etc.), elle devient un handicap pour tout ce qui échappe à ce domaine exclusif.

La structure organisationnelle de la BSPP est un véritable atout car son unicité permet de contrôler tous les domaines du fonctionnement de l'organisation : RH, budget, logistique, santé, emploi. Mais chacun d'eux étant rattaché par un cordon ombilical à l'une des autorités de tutelle, son autonomie réelle s'en trouve atténuée. Ce rattachement conduit parfois à des impasses (par exemple, encadrement strict des OPEX accessibles au personnel militaire de la

[63] Surnom que se donnent entre eux les sapeurs-pompiers de Paris pour désigner « l'homme des casernes » de la BSPP.

[64] Par opposition, le terme « ceux de la verte » désigne une partie des officiers dont le parcours professionnel alterne entre la BSPP et l'armée de Terre (donc ceux qui portent un uniforme « vert »). L'auteur en fait partie.

[65] Effectif BSPP inclus dans ces chiffres du fait de la double appartenance.

BSPP car elles font l'objet d'une convention financière précise entre la préfecture de Police et l'armée de Terre ; un sapeur-pompier de Paris ne peut donc pas postuler pour certaines missions) ou à des injonctions contradictoires (par exemple, disposer d'un budget accordé par la préfecture de Police pour recruter davantage de personnel mais se retrouver limité dans cette intention par les quotas autorisés par l'armée de Terre).

1.5.5. Un monde qui change : un marché vraiment captif ?

La BSPP jouit depuis plus de deux siècles d'un positionnement singulier (statut militaire, défense de la capitale) qui s'est accentué en 1967 avec l'extension de la compétence territoriale de l'institution aux trois départements de la petite couronne faisant de la BSPP l'unique service interdépartemental de secours en France. Cette position a pu faire naître un sentiment de monopole qui interroge : *« On a une population captive, on peut dire tout ce qu'on veut, notre champ d'action, il est captif. La personne qui est dans la détresse, dans la douleur, qui a besoin d'une assistance, elle ne pas se retourner vers un autre champ, en tout cas la majorité des gens par ce que le système de santé en France est gratuit, subventionné, donc les gens ne vont pas aller naturellement vers quelque chose de privé »* (général 2, 53 ans, 31 années de service).

La situation décrite est-elle immuable ? La question est légitime dans un monde où le modèle social français – État-providence garantissant sa population contre les aléas de la vie – hérité de la seconde guerre mondiale est progressivement remis en question par la mondialisation qui efface les limites de ce modèle national, par les règlements européens qui encadrent la souveraineté nationale et la liberté de légiférer de chaque pays, et par les conséquences d'une crise économique qui dure depuis plus de quatre décennies. Ce système fragilisé par le vieillissement de la population (solidarité intergénérationnelle devenant de plus en plus lourde à assumer pour la population active), par la paupérisation d'une partie de la population et par le coût croissant du système de santé, voit diminuer au fil du temps la qualité du service rendu.

L'ouverture au secteur privé de domaines auparavant de compétence strictement régalienne – à la fois dans une logique de libéralisation des activités poussée par la mondialisation et par l'impossibilité pour l'État d'assumer l'intégralité de ces missions – permet l'apparition d'acteurs nouveaux dans la sphère d'intervention publique. Si les premiers secteurs concernés furent ceux de la sphère économique (télécommunications, transports, énergie), des secteurs tels que la sécurité ou la santé font l'objet d'un transfert progressif de compétences du public vers le privé. C'est notamment le cas avec les entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) qui assurent des missions d'assistance (formation,

conseil, renseignement) et de sécurisation (déminage, convoi logistique, gardiennage) mais aucune mission de combat. Ce phénomène reste à ce jour essentiellement anglo-saxon, la France demeurant peu ouverte à cette pratique. Pour autant, la France ne rejette pas la possibilité de recourir aux services de ces entreprises mais analyse les erreurs du modèle anglo-saxon afin de définir un cadre juridique et un contrôle de leurs activités compatibles avec la législation française (Mazzucotelli, 2012). En ce qui concerne la BSPP, l'activité opérationnelle liée au secours à victime représente 80 % de la sollicitation annuelle. Avec une croissance de cette activité qui peine à être jugulée, la question de l'assistance des sapeurs-pompiers notamment dans le domaine privé (domicile, entreprises) se pose inévitablement et fait l'objet d'un débat à l'heure actuelle. La pression des assurances, avec l'augmentation des cotisations liées aux risques incendie, contribue de son côté à pousser de nombreuses entreprises à renforcer les dispositifs de prévention voire à se doter de services de sécurité incendie disposant parfois de matériels d'intervention sophistiqués.

Ces évolutions qui, à ce jour, demeurent encore trop embryonnaires pour représenter une véritable concurrence dans le secteur de l'incendie, doivent ouvrir une réflexion sur la transformation qui s'opère inévitablement.

* * *

Cette section organisée en cinq parties a permis de mettre en lumière que la BSPP semble appuyer sa recherche d'agilité sur trois pratiques : la création de valeur pour le « client » (la population), la valorisation de la ressource humaine et la maîtrise du changement.

Pour cela, elle s'appuie sur différents leviers que sont :

- une structure organisationnelle simple avec notamment des centres de secours à taille humaine et proches du terrain dont la finalité opérationnelle est le secours à la population ;
- une attention portée sur la ressource humaine avec un recrutement sélectif, une formation spécifique et permanente des acteurs, et l'exploitation de la diversité humaine comme facteur de richesse organisationnelle ;
- une structure simple mais solide et éprouvée où la régulation joue un rôle prépondérant en termes de coordination, et une conception de l'organisation autorisant une modularité au plus près des besoins du terrain.

L'examen du terrain a également permis de faire ressortir une quatrième dimension qui pourrait contribuer à l'agilité : le statut militaire. Ce qui apparaît comme des contraintes liées à ce statut d'un point de vue individuel (restriction de certaines libertés ou obligations légales) s'avère être un atout dans le cadre du fonctionnement collectif avec une main d'œuvre qui est « forcée » d'être bien plus au service de l'institution que ne peuvent l'être les ressources humaines d'autres organisations.

Enfin, la dernière partie de cette section met en lumière les fragilités de la BSPP lesquelles résident dans sa taille critique insuffisante par rapport à ses autorités de tutelle (ce qui ne lui permet pas d'être toujours bien « entendue ») et sa double subordination (à l'armée de Terre et à la préfecture de police), dans un manque de transversalité de son fonctionnement (phénomène courant dans les organisations bureaucratiques) et dans sa confrontation avec les autres acteurs du monde du secours où l'isolement de la BSPP n'est pas vraiment un atout.

Section 2. Analyse de l'optimisation structurelle et humaine : une réponse adéquate des organisations évoluant en contexte extrême ?

L'analyse des résultats précédents fait apparaître que l'agilité à la BSPP repose sur une structure originale servie par une ressource humaine engagée et dévouée au service de la population dont elle doit assurer la protection. Si cette structure n'a rien de novatrice car elle a pu exister dans d'autres entreprises[66], elle est sans doute moins fréquente dans le secteur public.

Pour autant, certaines insuffisances liées à la technologie et aux processus révèlent des points de fragilité qui ne doivent pas être ignorés. En effet, si l'association de configurations organisationnelles a priori peu compatibles semblent apporter une réponse satisfaisante pour pouvoir accomplir la mission confiée à la BSPP, les faiblesses structurelles et fonctionnelles caractéristiques d'une organisation bureaucratique restent présentes. Le contexte extrême agit comme un révélateur de ces failles et montre que la BSPP souffre de lacunes dans le domaine de la technologie et dans la rigidité de ses processus de fonctionnement autre qu'opérationnels.

[66] Renault avec les groupes-projets de Twingo

2.1. La BSPP : une organisation « bureaucratico-adhocratique » adaptable et résiliente

Lorsque Mintzberg (1982) présente la bureaucratie mécaniste comme une configuration inflexible et incapable de s'adapter à un autre domaine que le sien, il défend un positionnement que l'examen des organisations présentées ne confirme pas complètement. L'habileté des acteurs à définir des formes organisationnelles non-conformes est de nouveau mise en exergue.

2.1.1. Convergences et divergences avec la théorie de la contingence

La BSPP est une organisation bureaucratique au regard des caractéristiques qu'elle réunit :

- la taille (8 500 personnes) et l'âge (208 ans) ;
- la coordination du travail (standardisation des procédés via une réglementation pléthorique) ;
- les liaisons inter-unités qui se basent sur la planification (plans d'action, pilotage) et un contrôle omniprésent (indicateurs, nombreux contrôles à tous les échelons) ;
- le pouvoir détenu au sommet de la pyramide hiérarchique et les positions dominantes des techniciens du *back office* qui disposent de la panoplie complète des pouvoirs (obligation, exclusion, influence, facilitation) ;
- l'opérationnalité des buts, immuables depuis deux siècles.

Ce qui, en synthèse, permet de retrouver ce que disait Mintzberg (1982) : « […] des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée dans toute l'organisation, des unités de grande taille au niveau opérationnel, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels ».

Parmi les hypothèses émises par Mintzberg (1982), certaines ne sont pas sujettes à discussion :

- la BSPP confirme bien les hypothèses 1 à 5 sur la taille et l'âge, et dans l'hypothèse 14 sur le pouvoir ;
- pour d'autres, l'avis mérite d'être nuancé comme :
    - pour l'hypothèse 10 sur la complexité de l'environnement (« plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée »). La

décentralisation est un transfert de pouvoir qui ne correspond pas à la réalité du terrain. Les centres de secours et les organisations temporaires jouissent plutôt d'une déconcentration du pouvoir soit un transfert géographique de celui-ci. Par conséquent, il paraît excessif de penser que les organismes situés en périphérie de la BSPP disposent d'une forme d'indépendance qui les autoriserait à s'affranchir des règles émises par l'organisation socle ;

  - pour l'hypothèse 12 sur l'hostilité (« une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire »). Cette hypothèse n'est ni vraie… ni totalement confirmée. L'épisode des attentats a permis de constater que le prise de commandement s'est faite depuis l'état-major central afin de coordonner la tactique, les moyens et les efforts. Pour autant, les décisions opérationnelles sont bien restées du ressort des commandants des opérations de secours qui dirigeaient les interventions sur plusieurs secteurs du terrain. Il y a plutôt eu un partage pragmatique entre les acteurs au sein de la structure et non une centralisation complète qui aurait donné l'ensemble du pouvoir décisionnel au sommet hiérarchique ;

- certaines hypothèses ne concernent pas la BSPP comme :
  - les hypothèses 6 à 8 sur son système technique car il n'y a pas de production à proprement parler de biens et le système technique reste rudimentaire ;
  - les hypothèses 11 et 13 sur la diversité des marchés car la nature des demandes de secours reste inchangée depuis deux siècles (secours à victimes, accident, feux) ;
- les dernières hypothèses (15 et 16) se révèlent non pertinentes de notre point de vue car nous ne relevons pas un « besoin de pouvoir » synonyme d'une ambition personnelle mais un « besoin de contrôle » pour s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation, et la BSPP ne ressent pas le besoin de suivre les modes organisationnelles censées véhiculer une image de modernité de l'institution (la BSPP est une « vieille dame » qui a ses habitudes).

Les limites soulevées montrent que l'environnement ne peut pas expliquer à lui seul les raisons qui poussent les organisations[67] à adopter une configuration organisationnelle particulière plutôt que celle normalement prédite par la théorie. Dans la réalité, les acteurs

[67] Du moins celles que nous avons pu étudier.

n'hésitent pas à jouer sur plusieurs niveaux organisationnels et à bricoler des combinaisons qui n'entrent dans aucun cadre mais paraissent répondre à leurs besoins.

2.1.2. Une « symbiose organisationnelle » favorisant la capacité d'adaptation et de résilience des organisations ?

La BSPP est une organisation bureaucratique… mais pas seulement. En biologie, la symbiose décrit une association durable et réciproquement favorable entre deux organismes vivants. C'est cette idée que nous souhaitons mettre en lumière dans le fonctionnement de la BSPP.

L'environnement extrême dans lequel elle évolue a conduit l'organisation à adopter une structure adhocratique dans la frange qui est au contact du terrain, une configuration bien mieux adaptée aux exigences d'un contexte incertain, évolutif et dangereux. Elle permet une coordination par ajustement mutuel, entre des opérateurs qualifiés qui mettent au cœur de leurs préoccupations les buts de mission et l'efficience.

La littérature précise qu'il existe rarement des organisations identifiables à un seul type de configuration organisationnelle. Souvent, l'une prédomine et on peut retrouver les caractéristiques d'une seconde voire d'une troisième configuration lors de l'analyse de l'organisation. Dans le cas étudié, la question d'une dissociation de ces deux configurations se pose : est-il possible de concevoir un système de secours d'urgence qui serait uniquement basé sur une configuration bureaucratique de l'organisation ou inversement uniquement de type adhocratique ?

Le modèle actuel de la BSPP nous paraît plutôt d'ordre symbiotique avec l'association durable de deux modèles hétérospécifiques de configurations organisationnelles. Ce partenariat permet à la configuration adhocratique de bénéficier de la solidité et des ressources du modèle bureaucratique, qui en retour trouve une solution à la rigidité qui caractérise sa structure et ses processus. Chaque caractéristique des modèles bureaucratique et adhocratique (division du travail, mode de coordination, centralisation du pouvoir, etc.) se situe à l'opposé l'une de l'autre dans ces configurations. Ce constat permet de prendre du recul par rapport à une approche manichéenne de la construction des organisations et de nuancer l'influence que l'environnement exerce sur elles. Il n'existe pas de déterminisme et cela montre qu'une organisation bureaucratique peut, en s'associant avec une autre forme organisationnelle, faire preuve d'agilité face à un environnement hostile. Il ne s'agit pas ici de prétendre à la création

d'une 7e configuration organisationnelle mais de montrer que la combinaison entre des formes diamétralement opposées est possible.

Grâce à cette combinaison, l'organisation dispose d'un réservoir de ressources (*slack*), d'un choix de structures fixe ou modulaire, de processus (coordination, décision) établis ou inventés en situation et d'une régulation laissant de la place à l'autonomie qui vont dynamiser sa capacité d'adaptation et sa résilience. La diversité et l'auto-organisation (réorganisation pour faire face à la perte d'un élément) que procurent les centres de secours, et l'apprentissage via le RETEX qu'offre l'organisation socle constituent par exemple des dimensions favorables à la résilience.

Ces facteurs positifs sont néanmoins en tension permanente avec les facteurs négatifs que représentent un contrôle excessif et une centralisation importante. De la même façon, la résilience se détecte :

- dans la cohabitation de stratégies normalisées avec du bricolage artisanal (Cuvelier, 2013) ;
- dans la logique du cycle prévision/prévention →gestion de crise → apprentissage post crise des *HRO* (Roberts, 1990) ;
- dans une structure qui facilite la coordination, offre une idéologie participative (renforts spontanées en personnel lors de la séquence d'attentats) et une stratégie de l'organisation (Altintas & Royer, 2009) ;
- dans la coexistence d'une résilience de court terme qui traite les effets (après l'intervention) et de long terme qui s'occupe des causes et fait évoluer le système (RETEX).

Tout cela nécessite de disposer d'acteurs susceptibles de pouvoir passer indifféremment d'un schéma de fonctionnement à l'autre et capables de fonctionner (presque) simultanément dans deux univers opposés. La discipline du personnel – en termes de comportement et de respect des règles – est fondamentale pour savoir comment se situer dans ce perpétuel mouvement entre le formel et l'informel. Un liant entre ces deux formes de configuration est indispensable pour pouvoir assurer une transition d'un modèle à l'autre et assurer cette agilité organisationnelle : le rôle de l'acteur – en particulier dans les dimensions discipline et confiance – semble primordial

2.1.3. Une approche originale du levier « structure et organisation » de l'agilité organisationnelle

Dans cette approche symbiotique, la BSPP a trouvé le levier qui lui convient en termes d'agilité pour sa structure et son organisation. Mais il est clair que la combinaison de ces deux configurations représente un coût non négligeable en termes de fonctionnement. Le prix à payer est supportable parce que la BSPP est une organisation publique qui ne fera pas faillite et peut se permettre de « faire des erreurs » en termes de gestion, et non sur le plan opérationnel, mais ce n'est évidemment pas l'objectif car la notion de bonne utilisation de l'argent public demeure un objectif.

Plutôt que de privilégier ou de chercher longuement le bon modèle de configuration organisationnelle qui pourrait répondre intégralement aux défis que pose un environnement instable, ce choix d'association permet de s'aligner sur les quatre axes de la résilience organisationnelle : éviter les situations extrêmes (*avoid*) en les anticipant par la prévention, résister à ces situations si elles surviennent (*withstand*) par la prévision en s'appuyant sur le *slack*, s'adapter aux événements (*adapt to*) en ayant anticipé des formes de reconfiguration, et se relever après les chocs (*recover from*) en ayant prévu comment récupérer rapidement (Madni & Jackson, 2009).

Le bon modèle de structure qui garantit l'agilité organisationnelle est donc pour la BSPP celui qui favorise sur le court terme le processus de résilience et sur le long terme le processus d'adaptation.

2.2. La richesse humaine : une réhabilitation des valeurs, du sens et d'une vision

L'agilité organisationnelle est un concept peu opératoire qui relèverait plutôt d'une forme d'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019) reposant sur cinq dimensions : cognitive, relationnelle, sociale, contextuelle et managériale (présentées dans le tableau 7). À chacune de ces dimensions sont associées plusieurs composantes (que nous reprenons dans le tableau 18 – page suivante) et qui, mises en relation avec le terrain, permettent d'identifier les points de force de la BSPP.

Trois couleurs (ou symboles) visualisent cette appréciation : vert (ou +++) lorsque la composante nous semble prépondérante, orange (ou ++) lorsqu'elle est présente, rouge (ou +) lorsqu'elle ne peut être qualifiée d'essentielle. À titre d'illustration, nous avons montré que la

confiance et le management constituent des éléments prépondérants de l'efficacité opérationnelle de l'organisation ; a contrario « l'auto-organisation » en tant que dimension sociale ne représente pas une force de la BSPP au regard de sa structure réglementée et institutionnelle.

Dimensions de l'intelligence collective	**Vision systémique**				
	Cognitive	**Relationnel**	**Sociale**	**Contextuelle**	**Managériale**
Composantes de l'intelligence collective	Apprentissages collectif et social +++			Contexte environnemental Contraintes externes +++	Taille du collectif ++
	Résolution de problèmes ++	Reconnaissance +++	Partage +++		Évolution du collectif ++
	Représentations collectives et partagées +++	Implication +++			Nature de la tâche +++
	Décision construite collectivement ++		Échange ++	Contexte organisationnel Culture partagée ; type de situation de travail ; influence de l'organisation sur l'équipe ; spécificités de l'organisation ; communication entre l'organisation et l'équipe ; soutien matériel +++	
	Réflexivité +++	Adaptation +++	Auto-organisation +		Complémentarité de membres ++
	Mémoire collective ++	Communication ++	Collaboration ++		Composition de l'équipe ++
	Compréhension collective ++		Confiance +++		Personnalité et comportements des collaborateurs +++
			Conflits +		
	Conscience ++		Autonomie ++		Personnalité et comportements du manager +++

TABLEAU 18 : IDENTIFICATION DES FORCES DE LA BSPP (EXPLOITATION DU TABLEAU DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE – GRÉSELLE-ZAÏBET, 2019)

Présentée comme une pratique managériale qui établit un lien entre les processus d'adaptation, de résilience, de *sensemaking*, etc. et l'agilité organisationnelle (Gréselle-Zaïbet, 2019), l'intelligence collective met en exergue certains des leviers avancées par Charbonnier-Voirin (2011) que sont notamment :

- les ressources humaines avec l'apprentissage, le comportement des managers, le travail en équipe ;
- la vision avec les représentations, la mémoire et la culture collectives partagées ;
- les valeurs enfin tels que la confiance, la reconnaissance, l'implication.

Ces trois leviers constituent un ensemble qui fonde la pratique agile de valorisation des ressources humaines.

2.2.1. Une priorité : la culture partagée comme socle de l'identité collective

En quoi ces valeurs et cette vision participent-elles à la richesse humaine plutôt que d'autres dimensions comme la compétence, une qualification (éventuellement de haut niveau) ou la gestion de « talents » ? Pour comprendre le rôle de ces valeurs et l'importance de la vision, il faut revenir aux sources de ce qui fonde le statut militaire et la façon dont il est construit.

Dans cette corporation, nul besoin d'être diplômé (hormis à la BSPP où un *minima* est imposé) pour apprendre un métier et avoir un emploi. Ce qui importe, c'est l'esprit. Il constitue les fondements de l'institution et cet apprentissage est la première tâche qui attend chaque militaire, quel que soit son grade ou son âge. Entrer dans l'institution militaire exige de suivre une formation initiale de plusieurs mois durant laquelle sont inculquées les valeurs d'éthique et de déontologie de la profession, l'histoire militaire, la culture et les traditions.

Bien qu'enseignées en théorie, celles-ci s'incarnent surtout *in situ* en internat puis au sein du régiment ou du groupement par une « mise en pratique » :

- l'uniforme gomme les origines sociale, religieuse et culturelle ;
- les actes symboliques (salut, rassemblements, ordre serré, levée du drapeau) imposent la « soumission volontaire » de chacun aux règles de l'institution ;
- les règles de vie en communauté (travaux d'intérêt général, horaires précis qui cadencent la journée, répartition en compagnies, en sections, en groupes, repas à l'ordinaire ou au

mess, foyer du soldat) posent les références de la vie communautaire où chacun doit être à sa place ;

- les exercices sur le terrain dans des conditions rustiques (froid, pluie, chaleur, manque de sommeil, hygiène sommaire, repas frugaux) et les missions (OPEX, interventions pour les sapeurs-pompiers) favorisent la cohésion du collectif de travail face à l'adversité, et participent à l'acquisition des routines.

Cet apprentissage constitue le socle de l'identité militaire, assied le cadre qui donne du sens à l'action et sert de repères en situation extrême. Ces standards collectifs et partagés sont un préalable à l'apprentissage ou à la mise en œuvre d'un métier proprement dit : soit purement militaire (conducteur de char, tireur d'élite, sapeur-pompier de Paris, etc.) enseigné dans l'une des écoles de formation de l'institution, soit civil (cuisinier, mécanicien, informaticien, etc. acquis avant d'entrer dans l'institution) dont l'emploi participe au fonctionnement de l'organisation.

La logique d'emploi de la richesse humaine repose en priorité sur la constitution d'une culture fondée sur les valeurs (discipline, cohésion, confiance, reconnaissance, etc.) et sur une vision (sens de la mission, du devoir avec comme référence la mémoire collective des anciens qui servent d'exemple). Dans une organisation de grande dimension à l'effectif très hétérogène (âge, ancienneté de service, diversité des qualifications, etc.), ce choix permet d'instaurer un langage commun (communication) qui clarifie les pratiques de coordination. Si la standardisation des procédés (réglementation) demeure un mode de coordination prédominant dans cette organisation bureaucratique, on relève que l'ajustement mutuel se conçoit non seulement entre opérateurs de proximité (au même niveau hiérarchique) mais également – dans certaines situations comme lors des inspections de nouvelle génération à la BSPP – directement entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, ceux-ci n'agissant plus alors en tant que tels. La standardisation des valeurs (culture, traditions, mémoire collective) est également une spécificité que l'on retrouve au sein de l'organisation socle bureaucratique alors que Mintzberg (1982) l'associe à la configuration missionnaire.

Ce préalable permet ensuite de pouvoir maximiser l'utilisation des qualifications opérationnelles.

2.2.2. Une optimisation : exploiter les compétences et préserver la polyvalence

Le socle commun qui fonde le statut militaire n'est bien sûr pas suffisant pour permettre à l'organisation de fonctionner en l'absence de qualifications professionnelles[68]. Le recrutement initial ne prend pas en compte les qualifications comme critère de sélection pour rejoindre l'institution. En effet, le processus vise avant tout à s'assurer que le candidat correspond aux attendus de l'esprit militaire en termes de sociabilité, de comportement et d'aptitude physique (figure 51 – page suivante).

Pour autant, les qualifications scolaire, universitaire ou technique ne sont pas ignorées et elles sont intégrées dans la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en tant qu'éléments qui permettront d'optimiser la ressource humaine. La capacité à suivre une formation est une dimension qui est évaluée afin de savoir si le candidat est apte à apprendre un métier militaire, ou à acquérir une qualification dans un métier civil. Les qualifications détenues avant d'intégrer l'institution sont utilisées immédiatement avec l'aval du candidat si le poste proposé lui convient, ou ultérieurement dans une seconde partie de carrière après avoir occupé des postes militaires sur le terrain.

[68] Acquises dans le cadre d'une formation scolaire ou universitaire et sanctionnées par un diplôme ou une attestation de formation.

- CONFIDENTIEL PERSONNEL -

FICHE INDIVIDUELLE COMPLEMENTAIRE DE SELECTION ET D'EVALUATION

Identifiant Défense	D.E.I	Bordeaux		Date d'évaluation	Motif de convocation	CIRFA
[redacted]	Equipe	[redacted]	Brassard 18	[redacted]	VDAT B.S.P.PARIS	[redacted]
Nom Prénoms	[redacted]					Date de naissance [redacted]

Bilan Médico-administratif	Apte					Date validité : 11/11/2019			
	S	I	G	Y	C	O	P	Taille	168 cm
	1	1	2	1	1	1	0	Poids	57 kg
Déficiences	Relief	Non	Phonation	Non	Evaluation physique		Apte		

Aptitudes Spécifiques						
	OM/OPEX	Apte	AUTO	MT/VL/PL/SPL/TC	VDAT BSPP	Apte
	TAP	Apte	Pilote EB	Apte		
	MONTAGNE	Apte	Tireur EB	Apte		
	Aguerrissement	Apte	Fantassin débarqué	Apte		
	BSPP	Feu	Op Télécom/élec	Apte		
	Op détection	Apte				

Tests Spécifiques	Anglais	42/150 (Echec)	INT	19	TPI	3
Date validité		11/11/2019		11/11/2021		11/11/2021

Agréments ALAT	OSCP	Non	Contrôleur de sécurité aérienne	Non
	Météorologiste	Non	Instructeur sol des personnels navigants	Non

Evaluation Physique	Luc Léger		Parcours Sportif		Suspension		BILAN	S1
	Palier : 8.3	S1	Points : 18 Pulsations :	S1	Nb : 45	S1	Date validité : 12/11/2019	

Evaluation Psychométrique	Personnalité	OUI	Aptitude générale	OUI	Stress	NON	BILANS	EVAT
Date validité	11/11/2021							T1

Evaluation Comportementale		BILAN	C1

Avis du G.S.E.

COMPETENCES : Inchangées.

CAPACITES D'ADAPTATION : Cpt: (TA) Candidate sérieuse et motivée, [redacted] a eu un comportement particulièrement positif lors de son séjour au DEI. RC : (A) Ayant une bonne expérience en collectivité, elle a apprécié ces deux jours. Sociable et très avenante, elle fait confiance facilement et a tendance à se montrer sensible à la misère qui l'entoure. En groupe, elle ne cherche pas à s'imposer mais n'hésite pas à donner son avis. RA : (TA) Respectueuse de la hiérarchie, elle a toujours entretenu de très bons rapports avec ses employeurs. GE : (TA) Même si elle a besoin parfois d'être motivée, elle sait fournir les efforts nécessaires pour arriver à la réussite de ses objectifs. Bien préparée, elle a montré posséder le goût de l'effort physique. RQ : (TA) Curieuse intellectuellement, elle aime acquérir de nouvelles connaissances et s'adapte aux changements auxquels elle est confrontée. Elle est attentive aux conseils qui lui sont prodigués afin de s'améliorer. MS : (TA) Calme et sereine au quotidien, elle peut ressentir un peu d'appréhension avant une épreuve mais cela est plus pour elle, une source de motivation supplémentaire, qu'une gêne. Face à un imprévu, elle garde son calme et trouve une solution adéquate.

CAPACITES A SUIVRE UNE FORMATION : Les résultats obtenus aux tests cognitifs indiquent qu'elle est en mesure de suivre la formation théorique d'une instruction initiale (TA). Sa très bonne condition physique lui permettra de suivre aisément l'entraînement sportif.

REALISME DE LA DEMARCHE : Elle souhaite au travers d'un recrutement au sein de la BSPP, exercer un métier peu routinier au service des autres, se sentir utile et pratiquer du sport régulièrement. Elle est soutenue dans sa démarche par son entourage proche. Elle connait les risques et contraintes du métier de pompier et intégrer la brigade est, à ce jour, un choix exclusif.

SYNTHESE [redacted] a obtenu des résultats très satisfaisants à ses tests cognitifs. Elle est en bonne condition physique. Elle accorde sa confiance facilement et se montre sensible à la misère qui l'entoure. Curieuse intellectuellement, elle apprécie le changement et s'y adapte facilement. Elle sait fournir le travail nécessaire pour parvenir au but qu'elle se fixe. Elle possède un bon esprit de compétition. Sociable, elle s'intègre facilement dans le groupe sans chercher à s'y imposer. Calme au quotidien, sa maitrise de soi est très adaptée. Elle présente une candidature MDR de qualité. VDAT BSPP (E1). Z0.[redacted]

Evaluateur	Bilan général de l'évaluation	EVAT			
[redacted]		E1			

FIGURE 51 : FICHE INDIVIDUELLE COMPLÉMENTAIRE DE SÉLECTION ET D'ÉVALUATION

Le besoin en qualifications et en compétences n'est cependant pas toujours possible à satisfaire au sein de la ressource humaine recrutée. L'institution intègre par conséquent dans sa GPEEC tout un dispositif de mise en formation lui permettant de former en interne (dans ses écoles et ses centres de formation) comme en externe (écoles, universités) le personnel dont elle a besoin pour tenir les différents postes managérial, opérationnel, technique ou administratif. Ces formations entrent dans le cadre d'un parcours professionnel qui se construit plusieurs années à l'avance. Cette approche de l'optimisation des formations constitue le second volet de la pratique de valorisation de la ressource humaine.

La politique des ressources humaines vise à créer d'une part un esprit communautaire dans l'organisation favorisant la coordination entre les acteurs par un langage et des règles partagés, tout en préservant et en optimisant d'autre part la diversité qui constitue la richesse de l'organisation sans chercher des profils trop monochromes. C'est en se reposant sur une approche par les valeurs et la vision que l'institution parvient à fusionner les différences entre les acteurs. Les valeurs offrent les repères indispensables pour évoluer ensemble au quotidien quand la vision offre un but commun et partagé. Les qualifications et les compétences s'inscrivent par conséquent comme un élément secondaire de la richesse humaine, élément qui peut s'acquérir en cours de carrière. Cette démarche diffère passablement des méthodes de

recrutement traditionnelles lesquelles ciblent d'abord les qualifications, l'expérience et les compétences puis par un *onboarding*[69] inculquent l'esprit de l'entreprise.

Cette approche militaire du recrutement fait cependant l'objet d'un intérêt du secteur privé qui intègre de plus en plus ce savoir-être dans leurs critères de sélection. Certains sites spécialisés – par exemple Assessfirst (« recruter des personnalités, pas des CV ») ou Monkey Tie (« Révélons les potentiels ») – valorisent le recrutement affinitaire (adhésion aux valeurs et à la vision de l'entreprise) au même titre que les qualifications et compétences. Cette évolution résulte du constat qu'en environnement instable, la force d'une organisation ne réside pas seulement dans les compétences du personnel mais aussi dans les valeurs qui soudent le collectif de travail.

2.3. Le contexte extrême comme révélateur et catalyseur de l'agilité organisationnelle

Un environnement extrême met à l'épreuve toutes les dimensions de l'organisation, la moindre faille pouvant se révéler source de dysfonctionnement et d'échec. Les organisations confrontées à ce type de contexte doivent faire preuve de pragmatisme dans leur structuration et leur fonctionnement, et s'intéresser à l'intégralité de ce qui fonde leur système d'un point de vue organisationnel (structure, pratiques de coordination, processus de décision, etc.) comme d'un point de vue individuel (*sensemaking*, jeux de pouvoir, régulation de l'anxiété, reconnaissance, motivation, etc.).

Ces éléments sont bien pris en compte dans des organisations de la sécurité civile comme dans l'armée. Bigley et Roberts (2001, cités par Nizet & Pichault, 2011) identifient trois principes majeurs qui permettent de combiner ces différentes dimensions : « des mécanismes de structuration », « le soutien à des formes d'improvisation » et des « méthodes de gestion cognitive visant à créer un cadre de représentations communes » (p. 397). Si Bigley et Roberts s'intéressent à l'aspect de la gestion des situations extrêmes en mettant en avant l'*ICS*, ils font peu état du rôle de l'organisation socle et de sa contribution au fonctionnement de ces organisations temporaires. Or, reconnaître que « ces services de pompiers réagissent avec une remarquable fiabilité à des situations d'urgence ou de catastrophe majeure [et comment] le fonctionnement fortement bureaucratisé du service se combine avec un système de contrôle des incidents (*ICS*) » (Bigley et Roberts, 2001, cités par Nizet & Pichault, 2011) ne permet pas

[69] *Onboarding* = intégration au sein de l'organisation par un parcours de formation, d'accompagnement avec un tuteur, de participation à différents évènements de cohésion → socialisation organisationnelle

d'identifier toute la mécanique organisationnelle que l'organisation socle développe et met à la disposition des organisations temporaires.

Le contexte extrême agit alors comme un révélateur et un catalyseur sur l'organisation bureaucratique qui tend à optimiser sa structure et son fonctionnement pour la mettre au service des organisations temporaires. L'orientation de cet effort a un impact direct sur plusieurs dimensions dont la régulation, la coordination, la décision et la communication.

2.3.1. Le rôle réaffirmé des standards en contexte extrême

Nizet et Pichault (2011) présentent les standards comme des objets-frontières servant de références aux acteurs en situation d'incertitude. Qu'ils soient de nature écrite ou consistent en des dispositifs matériels, que leur origine soit organisationnelle, professionnelle ou institutionnelle, ils exercent une influence sur les pratiques des acteurs. À tous niveaux, les sapeurs-pompiers de la BSPP ont réitéré qu'ils se « raccrochent » au règlement ou à l'expérience de leurs anciens quand ils sont en situation de doute.

Les standards organisationnels et institutionnels (les BSP 118.1 et autres) à la BSPP sont l'expression écrite de l'expérience et ils évoluent en permanence sous l'influence du RETEX (*« le règlement évolue tout le temps parce que c'est lié au retour d'expérience »* – commandant G, 45 ans, 17 ans de service). En ce sens, ils sont la traduction formelle de l'apprentissage organisationnel à la BSPP et forment une des capacités constitutives de l'agilité recherchée par les organisations. Contraignants car ils doivent être appliqués (sur intervention en particulier) sans pour autant être un frein à l'action car le sapeur-pompier a la liberté d'interpréter la façon dont il les mettra en œuvre, ils font bien l'objet du travail interprétatif identifié par Nizet et Pichault (2011) et interviennent dans les pratiques de coordination.

Les standards professionnels relèvent pour leur part des routines et des pratiques observables au sein des centres de secours. Chaque sapeur-pompier connaît le style de commandement, les habitudes de son chef de garde ou d'agrès (une façon de ranger le matériel, une disposition précise des vêtements de protection, une routine spécifique avant le départ en intervention). Les standards professionnels sont davantage des standards de « proximité » entre pairs ce qui explique qu'ils peuvent différer et n'ont qu'une portée assez locale. Cette situation est aisément observable à la BSPP entre les groupements d'incendie et de secours, les sapeurs-pompiers de Paris ayant l'habitude de dire qu'il existe « *trois brigades* », chaque groupement ayant des pratiques qui lui sont propres : tel groupement imposant un compte-rendu systématique sur tel

type d'intervention, tel autre prévoyant une articulation spécifique de son poste de commandement.

Ces standards endossent le caractère de routines organisationnelles qui facilitent la coordination :

- ils possèdent un caractère individuel et collectif : acceptés par chaque sapeur-pompier, ils sont partagés et reconnus comme des références par le collectif de travail ;
- ils permettent de répondre aux situations d'incertitude comme le relatent les sapeurs-pompiers interrogés ;
- ils génèrent de la stabilité mais n'interdisent pas le travail interprétatif sur le terrain comme au niveau central, en cela ils sont évolutifs et réactifs donc agiles ;
- ils économisent des ressources cognitives en permettant de se concentrer sur des éléments nécessaires à l'analyse de la situation (et éventuellement permettant de faire sens).

En revanche, on ne peut reconnaître que partiellement leur caractère de légitimation des comportements. Ces derniers font en effet l'objet d'un examen attentif afin de s'assurer qu'ils restent dans une zone acceptable autour des standards.

L'importance des standards comme dispositifs matériel et immatériel de la coordination en contexte extrême a été longuement et fréquemment évoquée par les sapeurs-pompiers de Paris lors des différents entretiens. Ceci converge avec l'analyse de Lièvre et Rix-Lièvre (2011) sur le rôle des standards comme éléments de la coordination au sein des organisations par les repères qu'ils offrent en situation d'incertitude.

2.3.2. Confiance et créativité, une originalité de la coordination en contexte extrême ?

Godé-Sanchez (2010b) prône que le succès de la coordination en contexte extrême réside dans la ré articulation permanente des mécanismes, des moyens et des outils de la coordination. Ce succès relève aussi d'une confiance mutuelle partagée et fondée entre les acteurs grâce à des interactions prolongées dans le temps et à une vision partagée de l'interprétation de leur environnement. Cette conception de la coordination dépasse la vision simplement mécanique de la coordination telle que la présente la théorie de la contingence.

En incluant une dimension fortement individuelle dans cette approche de la coordination, Godé-Sanchez (2010b) remet l'acteur au cœur du fonctionnement du système organisationnel. L'organisation bureaucratique base sa coordination sur une standardisation des procédés, l'acteur étant censé réagir mécaniquement aux injonctions propres à la configuration organisationnelle dont relève son organisation. Or, entre le prescrit et le réel se situe l'acteur avec toute sa complexité. Pour la BSPP, cela se concrétise par l'existence d'une réglementation pléthorique que les acteurs ne peuvent pas maîtriser de façon exhaustive, pas plus que cette réglementation ne peut décrire l'intégralité des situations pouvant être rencontrées. Si ce type de coordination est éventuellement envisageable dans une organisation bureaucratique évoluant en environnement stable, sans surprise, sans heurts, et avec des acteurs particulièrement disciplinés voire amorphes, elle est difficilement concevable dans le secteur de la sécurité où le danger, le risque et la menace génèrent des situations pas toujours prévisibles.

Il est donc nécessaire de faire appel à des dimensions plus cognitive, sociale et relationnelle pour assurer une fluidité à cette coordination, c'est-à-dire ne pas s'appuyer exclusivement sur le prescrit figurant dans les règlements. La confiance, en ce qu'elle permet de coopérer sur des règles communes, de prévoir le comportement des autres acteurs, de s'assurer que le comportement de chacun sera bien celui qui est attendu et d'accepter une part de risque en délégant à un autre sa propre vulnérabilité, répond à ce besoin d'homogénéisation des modes d'action (Côté, 2007). On retrouve à la BSPP une mise en œuvre de cette dimension de la coordination à la fois sur le terrain (cf. le caporal-chef S qui décrit son intervention pour effectuer le sauvetage d'une victime) comme dans l'organisation socle (cf. le général 1 décrivant l'envoi des moyens demandés par le COS sans que ce besoin soit interrogé par l'organisation socle).

Parmi les outils utiles aux pratiques de la coordination en situation extrême, la créativité s'invite dans le fonctionnement de l'organisation socle. Cette créativité (comprise comme un des dispositifs du « bricolage » de la résilience d'après Weick) n'est pas réservée aux seules organisations temporaires. La gestion « centralisée-décentralisée » mise en place lors de la séquence des attentats en 2015 est une illustration de ce « bricolage » né de la créativité des acteurs en situation, outil qui a facilité par la suite la coordination entre les intervenants. Suite au premier événement au stade de France, un volume préconstitué de moyens aurait dû être envoyé sur l'intervention puis sur les suivantes dans Paris en application de la standardisation des procédés. Or, l'appréciation de la situation au niveau du CO de la BSPP a conduit à décider d'une répartition des ressources qui n'entre dans aucun cadre réglementaire. Cette adaptation

de la standardisation des procédés démontre qu'il existe une part de liberté créative y compris au sein de l'organisation bureaucratique : tout en déterminant un cadre général à la coordination, elle laisse des marges de manœuvre et de la place à l'interprétation en fonction de la situation. Cette illustration (la coordination « centralisée-décentralisée » était effective une trentaine de minutes après le début du premier événement) montre comment la réactivité et l'agilité peuvent se manifester dans ce type d'organisation y compris dans un environnement instable.

Cette coordination n'est possible que dans le cadre d'un aménagement différent du processus de décision et de la communication par rapport à ceux habituellement observés dans une organisation bureaucratique.

2.3.3. Raccourcissement du processus de décision et communication directe en situation extrême : déclinaisons au sein de l'organisation bureaucratique

Le système du flux de décision décrit par Mintzberg (1982) consiste en un processus en sept étapes (nommées routines) qui ne sont pas toutes nécessairement activées au cours du cheminement de la prise de décision. Le parcours complet fait intervenir l'ensemble des composantes de l'organisation (sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure et fonctions support – Figure 7) ce qui peut le rendre assez long et complexe.

C'est effectivement un processus assez habituel dans une organisation bureaucratique, la BSPP et l'armée de Terre n'y échappant pas. Pour mémoire, ces organisations utilisent deux types de management que sont le *command led* en situation d'urgence et le *staff driven* en situation routinière. Dans ce dernier modèle, la décision remonte souvent, après un cheminement plus ou moins long, jusqu'au niveau stratégique, et à défaut jusqu'à un niveau assez élevé de la ligne hiérarchique. Concrètement, l'utilisation de « e-parapheurs » ou des « fiches d'état-major » à la BSPP et dans l'armée de Terre (ce dernier système faisant d'ailleurs l'objet d'une formation spécifique de trois semaines dans l'armée de Terre !) permet d'instruire une étude en recueillant les avis de toutes ou partie des composantes de l'organisation. Cette méthode permet au décideur de pouvoir effectuer son choix avec un éclairage complet sur la situation. L'inconvénient est que cette méthode prend au mieux quelques jours mais peut aussi nécessiter des semaines voire en mois… ce qui rend parfois obsolète les avis si la situation a évolué entre-temps ! De même, il n'est guère envisageable d'imaginer – telle l'armée soviétique de la guerre froide – une communication opérationnelle d'importance qui franchirait l'ensemble des niveaux hiérarchiques pour obtenir une décision (*bottom-up*) puis la mettre en œuvre (*top-*

down) : théoriquement, à la BSPP, cela pourrait représenter jusqu'à sept niveaux ; bien davantage dans l'armée de Terre où on pourrait envisager jusqu'à neuf niveaux.

Cette situation n'est pas acceptable en termes d'agilité au regard de l'enjeu de vélocité (*fail but fail fast*) attendue du manager et de l'usage (*quick and dirty*) visant à offrir rapidement des réponses non finalisées plutôt que des solutions parfaites mais dépassées lors de la mise en œuvre. Le processus décisionnel et la communication s'affranchissent ainsi en temps de crise de ce fonctionnement mécaniste pour aller vers des méthodes plus directes (du sommet stratégique au centre opérationnel) sans que cela remette en question le fonctionnement traditionnel de l'organisation bureaucratique. Dans ce contexte, la configuration adhocratique effectue une percée jusqu'au cœur de l'organisation bureaucratique dans un chenal limité qui n'entrave pas son fonctionnement habituel. À la BSPP, le commandant des opérations brigade (COB) peut ainsi s'adresser directement aux acteurs sur le terrain (cf. général 1 dans la séquence des attentats), le chef d'agrès sur le terrain communiquer avec le CO où se situe le COB ou encore le niveau stratégique communiquer avec tous les acteurs via SIRENE 2.0 ou via l'envoi de SMS de masse (Figure 50).

Ces exemples mettent en défaut l'analyse de Mintzberg (1982) lorsqu'il affirme que la bureaucratie mécaniste est « une configuration structurelle inflexible […] efficace dans son propre domaine limité, mais [qui] ne peut s'adapter facilement à aucun autre. Par-dessus tout, elle ne peut pas tolérer un environnement qui est complexe ou dynamique ». D'une part, nous avons vu que la bureaucratie peut s'adapter de façon symbiotique à une autre configuration sans en dénaturer l'essence ni en être dénaturée elle-même, mais qu'elle admet aussi une ouverture dans son propre fonctionnement lorsque les circonstances l'exigent sans pour autant souffrir d'une déstructuration de sa configuration.

Ces éléments favorables ne doivent cependant pas masquer de réelles faiblesses au sein de la BSPP. Certaines viennent d'être évoquées avec la longueur de processus qui sont incompatibles avec le besoin d'agilité, d'autres ont été entrevues dans la présentation du terrain et sont relatives à un retard technologique. Ces deux leviers de l'agilité organisationnelle constituent à l'heure actuelle des points de fragilité qui ne doivent pas être ignorés.

2.4. Technologie et processus, faiblesses du système

Parmi les leviers de l'agilité organisationnelle présentés jusqu'ici, il en est deux qui représentent un point de faiblesse à la BSPP. Pour des raisons structurelle et financière, les leviers concernant la technologie et les processus peinent à évoluer ou à se réformer.

2.4.1. Une technologie qui souffre du positionnement institutionnel de la BSPP

Les hypothèses 6 à 8 de la théorie des configurations organisationnelles sur la régulation, la sophistication et l'automation du système technique (Mintzberg, 1982) tout comme l'approche de Woodward dans les années soixante, qui pose la technologie comme une variable de contingence, trouvent peu d'échos à la BSPP car elle n'entre dans aucun des modèles décrits. Pour autant, la technologie est présente mais elle ne représente pas un aspect central qui conditionne la production de l'organisation. Dans le cas de la BSPP, la technologie demeure un dispositif en appui de l'acte productif. Les capacités d'intervention peuvent être optimales (au regard de la technologie existante et à la disposition des sapeurs-pompiers) comme elles peuvent être très dégradées sans pour autant empêcher l'action (cf. la séquence des attentats avec l'utilisation de moyens de fortune pour le brancardage ou la pose de garrots). La faiblesse technologique à la BSPP est d'un ordre différent.

C'est avant tout un problème structurel et financier. La BSPP – bien qu'étant le 3e service d'incendie et de secours au monde – souffre de trois maux :

- une taille critique trop faible qui lui interdit de disposer des moyens humain et financier nécessaires pour disposer d'un service R&D ;
- un positionnement institutionnel de subordination qui lui est défavorable, à la fois dans l'armée de Terre et dans la préfecture de Police, car elle n'a pas le poids en termes d'effectif pour peser dans les choix stratégiques, et elle n'appartient pas non plus au cœur de métier de ces deux institutions (actions militaires d'un côté, opérations de police de l'autre) ;
- une absence de synergie avec les autres acteurs de la sécurité civile due à l'organisation départementale du modèle français et à l'absence de pouvoir réel de la direction générale de la sécurité civile et de gestion des crises (DGSCGC). Chaque département ayant ses propres problématiques de sécurité et son autonomie financière, aucun ne s'engage dans la réalisation d'études ou d'achat de matériels dont le besoin ne correspond pas au sien propre. De même, l'organe centralisateur de la doctrine (DGSCGC), n'étant pas l'organe

de financement des SDIS, demeure dans l'incapacité d'imposer une politique cohérente sur le plan national.

Ces freins constituent un réel handicap en termes d'efficacité et de performance opérationnelles. À titre d'exemple, les chefs d'agrès doivent parfois patienter de longues minutes au téléphone sur intervention, avec une victime en attente dans leur véhicule, avant d'obtenir une personne de la régulation médicale et de pouvoir passer le bilan de santé alors qu'il existe un dispositif de transmission des fiches-bilan par tablette sur le réseau 4G (cf. colonel 2). Cette situation préjudiciable pour les victimes l'est aussi pour les sapeurs-pompiers qui voient augmenter leur temps sur intervention, et pour la population car cela bloque un engin plus longuement qu'il ne serait nécessaire.

Sur le plan financier, des économies d'échelle pourraient être réalisées en mutualisant certains projets R&D et en réalisant des achats groupés auprès des industriels. Malheureusement, chaque service d'incendie et de secours continue à œuvrer dans le périmètre restreint de son département et les logiques politico-financières des élus départementaux l'emportent sur l'intérêt commun. Cette situation est révélatrice des jeux de pouvoirs qui se jouent au sein des organisations et des institutions (Crozier & Friedberg, 1977) et les stratégies singulières des acteurs sont les seules responsables de cette situation de blocage.

2.4.2. Les processus à la BSPP : la difficile réforme de l'héritage bureaucratique

Les processus sont habituellement classés selon une typologie faisant la distinction entre des processus de pilotage, opérationnels et de support. Il faut cependant distinguer les processus opérationnels dont l'agilité n'est plus à démontrer puisque la communication directe entre le sommet hiérarchique et la base est possible et parce qu'il existe une part de déconcentration de la décision au niveau des opérateurs, des processus de pilotage et de support qui souffrent des lenteurs et des lourdeurs assez classiques d'une organisation bureaucratique. Nous avons présenté les systèmes de « e-parapheurs » et des « fiches d'état-major » comme artefacts des processus décisionnels de l'institution. Ils symbolisent la lenteur des processus à l'œuvre dans le fonctionnement de la BSPP.

La nature des processus opérationnels fait l'objet de toutes les attentions de l'institution car ils conditionnent directement sa performance. Dès lors qu'un dysfonctionnement est constaté, il fait l'objet d'un examen afin d'apporter les actions correctives nécessaires (cf. la révision du

processus de transmission permettant de s'adresser directement à l'ensemble des sapeurs-pompiers sur le terrain sans devoir passer par six canaux différents ou encore l'accès aux caméras de surveillance de la ville de Paris). Les processus opérationnels de la BSPP (déconcentration de la décision, communication informelle, actions correctrices immédiates, etc.) rejoignent la conception de la fiabilité dans une *HRO* telle que Roberts, Wu et Van Stralen (2003, cités par Leuridan & Demil, 2017) la décrivent avec :

- la décision qui n'appartient pas forcément au plus haut gradé : nous l'avons vu avec la gestion d'un incendie ;
- le management qui a une vision d'ensemble mais n'a pas le monopole de la décision : dans le cadre des interventions, le CO « voit » mais n'intervient pas ni ne contredit les décisions prises par le COS sur terrain ;
- l'organisation de la redondance et du *slack* pour qu'une défaillance puisse être résolue à temps : les centres de secours sont capables de se substituer sur n'importe quelle intervention et sur tous points du secteur de compétence de la BSPP, le rôle du *slack situationnel* étant prédominant dans la gestion de la crise ;
- les procédures qui sont formellement définies et suivies par l'ensemble des acteurs : c'est le rôle des standards organisationnel et institutionnel en particulier ;
- la formation et l'entraînement qui constituent le fondement de ces organisations : la formation jalonne le parcours d'un sapeur-pompier tout au long de sa carrière, et la préparation opérationnelle est quotidienne dans chaque centre de secours.

Plus largement, les processus opérationnels s'intègrent dans le processus de résilience d'une *HRO* (prévision & prévention → gestion de crise → apprentissage post crise), ce dernier processus pouvant être assimilé à une volonté d'agir sur le dernier levier de l'agilité organisationnelle, la mesure de la performance de l'organisation.

Les processus fonctionnels sont en revanche le point d'achoppement du fonctionnement de la BSPP. Nous avons décrit quelques exemples de cette lenteur administrative (antérieurement, les bilans professionnels de carrière dont le niveau de signature remontait jusqu'au chef de corps pour certaines catégories, ou encore les nombreux niveaux de signatures de 7 à 9 selon l'organisation étudiée, et bien sûr les « e-parapheurs » et « fiches d'état-major »). L'analyse des processus fonctionnels montrent qu'ils souffrent de deux afflictions propres aux organisations bureaucratiques :

- une centralisation excessive du pouvoir de décision qui conduit les échelons intermédiaires à ne pas prendre le risque de se positionner sur un choix ;
- et la prédominance des analystes de la technostructure qui, par leur expertise, maîtrisent des rouages clés de l'organisation (Mintzberg, 1982) et par des jeux de pouvoir naturel entretiennent leurs zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977).

Les processus fonctionnels souffrent aussi d'un déficit de formalisation au niveau de l'organisation. Il n'existe pas vraiment de description unifiée de ces processus et chaque bureau établit et décrit les siens… sans que cela soit toujours systématique. Le sommet stratégique ne les exigeant pas, le fonctionnement de l'organisation repose encore très souvent sur un mode de transmission orale de ces processus. Il en résulte de nombreux oublis, ou des arrêts en cours de processus par manque de suivi ou absence d'un *back up* en cas de vacance de la personne chargée d'assurer la gestion d'une étape du processus.

Cette absence de formalisation des processus est une lacune qui mériterait d'être corrigée en établissant une cartographie portant sur l'ensemble de l'organisation. Pour autant, l'efficacité de cette clarification ne sera réelle qu'à la condition d'automatiser au maximum ces processus par un système de *workflow* et surtout, de revoir la pertinence de la longueur de certains processus. Est-il toujours opportun de mobiliser un large éventail d'analystes pour éclairer la décision à prendre ? Est-il judicieux de faire remonter nombre de décisions jusqu'au niveau central et ne pourrait-on pas déconcentrer voire décentraliser davantage des actes de portée limitée ? La crainte d'une perte de cohérence au niveau de l'organisation et de ne pas disposer de toutes les informations jusqu'au plus haut niveau est encore ancrée dans la culture managériale de ces institutions.

Section 3. Discussion sur les dimensions statutaires négligées par la théorie des configurations organisationnelles

La théorie des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982) reste une approche conceptuelle solide plus de quarante ans après avoir été formulée. Pour autant, le déterminisme qu'elle implique et ses conclusions parfois tranchées et sans appel la fragilisent sur certains aspects. C'est notamment la place qu'elle voue à l'acteur qui pose souci. En privilégiant une approche contingente et en considérant l'influence de l'environnement comme prédominante par rapport à d'autres facteurs, la théorie des configurations organisationnelles minimise de façon excessive le rôle de l'acteur.

A contrario, l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) donne une dimension majeure à l'acteur… de manière excessive probablement. L'organisation est vue comme un construit social mis en place par les acteurs, ceux-ci mobilisant librement diverses stratégies pour parvenir à maintenir leurs sources de pouvoir. Cette théorie semble faire fi de l'environnement et de son impact qui limite nécessairement la liberté des acteurs dans leurs jeux de pouvoir.

Partant d'un « fait surprenant » (Dumez, 2013) qui semblait n'entrer intégralement ni dans la typologie des configurations organisationnelles ni dans celle de l'analyse stratégique, nous avons choisi d'examiner la BSPP avec, comme principal point de focale, la bureaucratie mécaniste à laquelle Mintzberg (1982) l'identifierait. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) nous permettait de faire des retours entre l'extérieur et l'intérieur de la *black box* afin d'apprécier ce que n'expliquait pas la théorie des configurations organisationnelles. Enfin, l'idée d'observer une organisation bureaucratique soumise à des forces environnementales extrêmes permettait de faire ressortir les dimensions de l'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011) qu'avait laissé entrevoir le « fait surprenant ».

Dans ce cheminement de recherche, quelques éléments nouveaux qui n'apparaissent dans aucune de ces théories ont vu le jour, d'autres ont été confirmées. En analysant la BSPP, nous souhaitons compléter certains aspects de la compréhension des organisations bureaucratiques mécanistes en proposant d'inclure des dimensions passées sous silence.

3.1. Statut militaire, discipline, désintéressement et imagination des acteurs : des spécificités à ne pas négliger

Les typologies ont comme avantage de faciliter la lecture et la compréhension d'un environnement complexe en simplifiant et en classant les organisations dans des catégories le plus génériques possibles. Ce faisant, la diversité, qui constitue la richesse de ces organisations ciselées au plus près de leur réalité, en est atténuée quand certains points essentiels ne sont tout simplement pas mis de côté comme les questions d'identité. Ces aspects fondamentaux de l'identité permettent d'expliquer leur comportement et leur fonctionnement.

À ce titre, la BSPP en tant qu'entité militaire doit être étudiée en prenant en compte deux caractéristiques importantes qui forgent son particularisme : son identité militaire qui façonne l'état d'esprit des acteurs, et la dimension complexe de cet état d'esprit entre façonnée par la discipline, le désintéressement et l'imagination.

3.1.1. La contribution du statut militaire à l'agilité organisationnelle de la bureaucratie mécaniste

Les règles spécifiques qui régissent la ressource humaine des armées (pouvoir de contrainte, contrats de travail particuliers) et l'importance des valeurs comme moyen de socialisation façonnent la mentalité des militaires, et par extension des sapeurs-pompiers de Paris.

En termes de gestion, l'organisation dispose d'une ressource souple, malléable, jeune, réactive et dévoué à la mission. Sur le plan managérial, le commandement militaire ne s'apparente pas au management civil car il implique une forme de paternalisme s'expliquant par les conditions de vie particulières du militaire (absences fréquentes et longues, vie en collectivité, danger) et par la restriction de ses droits civiques (interdiction de se syndiquer, de faire grève, d'adhérer à un parti politique). Le chef militaire est alors celui qui représente et défend les intérêts de ses hommes. La relation de confiance qui s'installe entre pairs mais aussi tout au long de la ligne hiérarchique jusqu'au sommet stratégique facilite la coordination dans la vie professionnelle et participent à un engagement dans l'action qui va au-delà de ce qui normalement attendu.

La richesse « *de la pâte humaine* » obtenue grâce à un mélange de règles, de valeurs et d'une proximité entre chef et subordonnés constitue un aspect négligé de l'organisation bureaucratique mécaniste qui explique pourtant l'agilité de la BSPP. Elle correspond à la pratique de valorisation de la ressource humaine définie comme l'un des facteurs de l'organisation agile.

3.1.2. La discipline, le désintéressement et l'imagination comme facteurs de l'agilité organisationnelle

Les résultats de l'étude ont mis en exergue l'importance que revêt la discipline dans son approche de discipline-mécanisme, celle qui forge les corps et les esprits par un travail quotidien acharné, et la discipline-blocus qui impose des comportements à travers la régulation. Cette dimension est une caractéristique importante des organisations bureaucratiques étudiées car elle permet de minimiser les zones d'incertitudes que créent les jeux de pouvoir des acteurs dans une organisation. La discipline offre aussi comme intérêt de développer la confiance au sein du collectif de travail, confiance qui contribue à l'efficacité de la coordination et à la fiabilité. Elle se pare de vertus qui sont tout à fait compatibles avec le besoin de réactivité et de souplesse d'une organisation car la discipline va pouvoir exercer son influence sur la plupart des leviers de l'agilité organisationnelle. Sur la structure et les processus, ce sera le respect des

règles édictées ; sur les ressources humaines, ce sera la garantie de disposer d'acteurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et respectent les règles ; sur les valeurs et la vision, ce sera l'assurance d'une approche partagée où l'intérêt collectif prime avant les considérations personnelles même en cas de désaccord.

Le désintéressement constitue une autre facette des organisations étudiées et il constitue une dimension du service public en général (ou du moins en théorie). La recherche du profit ne constitue pas un objectif de l'organisation ni ne s'avère une ambition des acteurs qui ne seront pas mieux rémunérés sur la base des résultats de leur institution. Le désintéressement ne signifie pas qu'il n'existe pas d'enjeux de pouvoir sur le plan individuel, cette tendance restant le propre de la nature humaine. Pour autant, la bureaucratie mécaniste publique est régie par un corpus règlementaire très développé qui réduit les marges de manœuvre des acteurs et donc certains jeux de pouvoir. Pour la BSPP, le désintéressement sur le plan individuel pourrait aussi être assimilé à une disposition d'esprit particulière que chaque sapeur-pompier possède normalement en choisissant cette voie : l'altruisme. Sur le plan collectif enfin, l'enjeu de pouvoir ne se manifeste pas autant que dans d'autres organismes car le « *marché captif* » que constitue son activité et un secteur géographique exclusif ne prêtent pas à l'affrontement avec d'autres services d'incendie et de secours.

Enfin, l'imagination des acteurs évite de les confiner dans des schémas stéréotypés qui ne reflètent pas la réalité. Leur capacité à 'sortir du cadre' se manifeste aussi bien dans le fonctionnement de l'organisation bureaucratique mécaniste que dans l'adhocratique. Les règles et les standards demeurent des références qui guident leur action et non des carcans qui conditionnent leurs mouvements. Les exemples décrits dans la présentation du terrain illustrent bien comment cette imagination (autorisée parce que l'organisation laisse des marges d'autonomie) intervient en tant que facteur d'agilité organisationnelle.

3.2. La symbiose de configurations organisationnelles et le secteur public : deux aspects qui influencent et modifient le comportement des organisations bureaucratiques

Le modèle de la bureaucratie mécaniste semble vouloir intégrer dans la typologie un ensemble un peu trop large d'organisations (usine de production à la chaîne, administrations publiques, corps de sapeurs-pompiers, armée, etc.) sans tenir compte des fortes disparités de leurs activités en essayant de les faire entrer dans un cadre qui ne leur convient pas. Or, l'hybridation des modèles que « réalisent » les organisations plaident pour une diversité des

possibilités d'agencement des configurations organisationnelles dont la richesse ne peut être rendue compte au travers d'une seule catégorie générique. La BSPP offre un exemple de ce métissage organisationnel.

3.2.1. L'association profitable de deux configurations organisationnelles diamétralement opposées

La combinaison symbiotique de la bureaucratie mécaniste (force, solidité, ressources, structuration) et de l'adhocratie (souplesse, réactivité, initiative, réarticulation) face à un contexte extrême ne semble pas évidente en première approche. Comment concilier centralisation et décentralisation, buts de mission et buts de système, standardisation des procédés et ajustement mutuel, … ?

La réussite de cette association est à rechercher dans l'intérêt supérieur de l'organisation en fonction des situations rencontrées. En fonction de ce jeu de « menant-concourant[70] », la BSPP sait à quels moments elle doit laisser la primauté à la configuration adhocratique dans la gestion des événements et se mettre, en tant que bureaucratie mécaniste, au service de la première. Inversement, dès que disparaît le fait générateur qui enclenche la prédominance de la configuration adhocratrique, le fonctionnement normal de la BSPP reprend ses droits.

Dans ce jeu de va-et-vient permanent, chaque configuration « autorise » l'autre à s'immiscer dans sa structure interne. Ainsi, quand le CO prend la main pour communiquer de façon informelle avec le terrain, il s'agit bien d'une distorsion qui permet de s'affranchir de toute la ligne hiérarchique qui sépare acteurs sur le terrain et ceux du sommet stratégique.

Cette dimension d'association de configurations organisationnelles qui complètent leurs forces peut être associée au levier d'agilité concernant la structure et les processus. L'originalité de cette symbiose constitue un fait qui nuance la description un peu dogmatique de Mintzberg (1982) concernant les institutions militaires et les corps de sapeurs-pompiers.

[70] Ce terme employé dans le cadre de certaines opérations permet d'identifier dans quel cas une organisation prend la direction des opérations sur toutes les autres. À titre d'exemple, lors d'une opération de prise d'otages, la police est l'organisation « menante », les sapeurs-pompiers et le SAMU est des organisations concourantes c'est-à-dire apportant un soutien à la libération des otages. Dès que ceux-ci sont libérés, les sapeurs-pompiers deviennent l'organisation « menante » pour les secours, la police devenant alors « concourante » en assurant la sécurisation du périmètre et des axes d'évacuation.

3.2.2. L'improbable faillite du secteur public, garantie de la solidité de l'organisation en environnement instable

Les enjeux auxquels est confrontée une organisation bureaucratique sont d'un ordre très différent selon qu'elle appartient au secteur privé ou au secteur public. Et l'enjeu qui fait toute la différence est celui du risque de faillite. En environnement instable, l'organisation bureaucratique du secteur privé souffre effectivement de la lourdeur de sa structure : devant générer son propre « *cashflow* », elle doit peser ses décisions en termes de budget, de contraintes de la RH et elle ne pourra pas avoir le niveau d'agilité requis pour affronter un environnement extrême.

La situation est très différente pour le secteur public où le risque de faillite est peu probable, d'autant plus que l'organisation bureaucratique exerce une activité régalienne. Le domaine public est un garant de l'assise organisationnelle qui permet de traverser les crises. Il dispose d'une capacité à réorienter une ressource pour l'appliquer au besoin immédiat, à l'instantanéité, et cela entre bien dans le cadre de la seconde capacité de l'agilité organisationnelle (mobiliser une réponse rapide).

La puissance publique nous semble devoir être prise en compte comme une dimension spécifique qui intervient dans l'agilité organisationnelle des bureaucraties mécanistes.

3.3. Des dimensions adaptables aux organisations classiques confrontées à un environnement instable ?

Parmi les quelques dimensions présentées dans cette discussion – statut militaire, discipline, désintéressement, imagination, association de différentes configurations organisationnelles et particularités du secteur public – toutes ne sont pas transposables à d'autres types d'organisation. Toutefois, deux d'entre elles – la discipline et la combinaison de configurations organisationnelles en apparence peu compatible – pourraient présenter un intérêt pour des organisations de type bureaucratique recherchant davantage d'agilité organisationnelle.

3.3.1. La discipline, une spécificité qui n'est pas militaire

La discipline garde dans nos pays à la culture latine une consonance plutôt négative et associée au monde militaire. Cette vision n'est pourtant pas universelle et les pays anglo-saxons ont une conception bien plus pragmatique de la discipline en tant que facteur structurant de l'action organisée.

Cette dimension n'est pas absente dans les organisations françaises mais elle prend souvent la connotation de discipline-blocus et se heurte à la liberté individuelle brandie comme un étendard de l'accomplissement personnel. C'est la compréhension du concept de discipline qu'il s'agit donc de clarifier car les avantages que procure la discipline-mécanisme l'emporte sur les désagréments… qui surgissent souvent d'un manque de discipline par recherche d'un intérêt personnel immédiat. La discipline individuelle est avant tout un état d'esprit qui vise à limiter sa propre liberté pour des causes de niveau supérieur. Elle n'est pas incompatible avec le fonctionnement d'une organisation ou d'une institution mais demande de la hauteur de vue pour en comprendre le sens.

La discipline doit donc être vue davantage comme une qualité individuelle plus qu'une contrainte fixée par la collectivité. En développant cette dimension, les organisations pourraient espérer des avantages dans de nombreux domaines (absentéisme dû aux accidents du travail, engagement plus prononcé dans l'action par un développement volontaire de ses compétences, etc.) et gagner en agilité avec des acteurs plus impliqués et responsables.

3.3.2. La combinaison de configurations organisationnelles originales, un agencement vertueux de solutions proches de la réalité

« Le terrain commande ». Cet adage souligne qu'une approche trop dogmatique de l'organisation ne répond qu'imparfaitement aux réalités qu'elle rencontre. Les acteurs ne doivent pas s'interdire de combiner, construire, déconstruire, imaginer en permanence des configurations organisationnelles originales.

Et c'est bien ce qu'ils font en général ! Cette recherche permanente de combinaisons doit néanmoins prendre garde aux effets de mode comme le souligne Mintzberg (1982) d'une part, en essayant de suivre des exemples organisationnels ou managériaux qui ne leur correspondent pas et d'autre part, en déléguant la responsabilité de leur construction à des consultants externes qui parfois peuvent chercher à appliquer des modèles pré-formatés mais mal taillés.

À l'époque des théoriciens de la contingence, l'environnement des entreprises n'était pas aussi mondialisé ni aussi connecté et ces évolutions ont profondément bouleversé la perception du monde de l'entreprise. Les typologies des configurations organisationnelles demeurent des points de références « idéal-typiques » mais celles-ci voient leurs frontières devenir plus

perméables. De nouveaux modèles d'organisation[71] du travail semblent vouloir se développer comme :

- le ***crowd work***, forme de taylorisme d'un nouveau genre avec l'emploi massif de travailleurs sans statut, n'appartenant pas à l'entreprise, peu rémunérés et effectuant un travail ingrat depuis un terminal numérique ;
- le **super-intérim ultra flexible** qui organise le partage – via une plateforme de mise en relation – de la force de travail entre plusieurs employeurs ;
- la **plateforme collaborative** virtuelle et apprenante, éclatement des services reliés par des espaces de travail virtuels apportant les outils communs nécessaires à l'accomplissement des activités. Ce modèle peut impliquer lui aussi « l'appartenance » d'un travailleur à plusieurs employeurs avec la précarité liée à ce statut ;
- les **organisations apprenantes** qui valorisent des métiers à faible valeur ajoutée en les intégrant dans un continuum de services allant des moins aux plus qualifiés. Les travailleurs de ces organisations pourraient bénéficier de dispositifs de formation et de parcours professionnels inexistants aujourd'hui. L'exemple des services aux personnes âgées avec une chaîne complète allant du soin à domicile jusqu'aux soins para-médicaux voire hospitaliers (programme *Intermountain Healthcare* aux États-Unis par exemple) donne à voir comment des organisations aujourd'hui simples et divisées pourraient fonctionner sous des formes nouvelles.

Si l'environnement continue à influencer vigoureusement les conditions de structuration et de fonctionnement des entreprises, la paternité de l'évolution des configurations organisationnelles ne peut cependant pas lui être attribuée unilatéralement. Les acteurs disposent de leur libre arbitre qui peut conduire au succès comme à l'échec de ces nouvelles formes d'organisations. Ce qu'il importe de retenir, c'est qu'il n'existe pas de modèle dogmatique et figé en termes d'organisations. La conception systémique de l'organisation reste la plus pertinente mais aussi la plus complexe pour appréhender ce qui crée, fait évoluer et disparaître les modèles organisationnels.

Synthèse du chapitre 5

À partir des deux organisations éphémères que sont le groupement tactique interarmes et le groupe d'intervention de sapeurs-pompiers (la gestion d'un incendie), nous avons mis en

[71] https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030

lumière que la BSPP et l'armée de Terre sont des organisations bureaucratiques qui se sont adaptées à un environnement extrême en combinant deux formes organisationnelles a priori peu compatibles : la bureaucratie et l'adhocratie.

Cette association relève d'une symbiose car l'une et l'autre forme d'organisation ne pourrait à elle-seule assumer avec efficacité la mission de sécurité publique qui lui est confiée. On constate que l'organisation socle de type bureaucratique constitue le cœur du système. Il lui fournit la structuration, la solidité et les ressources indispensables pour durer et affronter un environnement instable. La périphérie de l'organisation est davantage de type adhocratique au niveau des centres de secours et des organisations temporaires (interventions). Elle permet de disposer de la réactivité, de la souplesse et de la modularité indispensable pour faire preuve d'agilité organisationnelle.

Cette combinaison harmonieuse est rendue possible grâce au liant que constitue la richesse humaine de l'organisation. Capable tout-à-tour de fonctionner selon un mode bureaucratique ou adhocratique (coordination, décision, etc.), la ressource humaine se caractérise par une disposition spécifique où les valeurs jouent un rôle central en assurant la cohérence du système. Les qualités requises pour fonctionner sur un mode de *HRO* (redondance, apprentissage organisationnel, etc.) ne sont pas absentes pour autant et viennent renforcer ce système organisationnel.

Deux dimensions particulières non développées par la théorie de la contingence expliquent comment cette organisation bureaucratique parvient à faire preuve d'agilité et à s'adapter à son environnement. Tout d'abord, le statut militaire des acteurs et les avantages qu'il procure en termes de souplesse de la gestion des ressources humaines (discipline, jeunesse, mobilité) sont un atout majeur dans le fonctionnement de l'organisation. De même, l'accent mis sur le partage de valeurs communes et une culture basée sur le désintéressement offrent une cohérence d'ensemble qui évite la dispersion des efforts vers des intérêts corporatistes. Ensuite, l'appartenance des organisations étudiées au secteur public, lequel garantit les ressources indispensables pour affronter un environnement extrême, est le second élément explicatif de cette agilité.

Malgré cela, la BSPP souffre de deux points de faiblesse. D'une part, sa taille non critique pour une organisation bureaucratique la pénalise dans sa dimension technologique et d'autre part, la lourdeur de ses processus fonctionnels – caractéristiques d'une bureaucratie – entrave son agilité quotidienne dans le travail du *back office*.

Les deux dimensions que sont le statut militaire et le secteur public restent spécifiques à la BSPP. Si certaines caractéristiques comme la discipline sont adaptables à d'autres organisations, le secteur public garde de son côté des spécificités qui sont peu extrapolables. En revanche, la combinaison de modèles d'organisation parfois très éloignés demeure une piste d'exploration accessible à toutes les entreprises.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Un fait surprenant », l'observation de l'agilité d'organisations bureaucratiques en contexte extrême, a constitué le point de départ de cette recherche. La non-conformité du comportement de ces organisations par rapport à ce que prévoit la théorie de la contingence, la théorie des configurations organisationnelles et dans une moindre mesure l'analyse stratégique, montre leur singularité et constituait un terrain d'exploration original. Aussi, ce « fait surprenant » conduisait à nous demander :

- s'il existait des dimensions méconnues, écartées ou oubliées qui seraient susceptibles d'éclairer sous un angle nouveau notre compréhension du fonctionnement de certaines organisations bureaucratiques ?
- comment ces dimensions particulières affectent l'organisation bureaucratique publique dans sa structure, son organisation, ses processus, ses pratiques et lui permettent de surmonter les aléas liés à un environnement instable ?
- si ces dimensions peuvent être transposées dans des organisations « normales » pour les rendre plus agiles, résilientes et aptes à affronter un environnement hostile ?

Les organisations ne se soucient guère des catégorisations dans lesquelles les chercheurs peinent à les identifier. La diversité et la richesse du système qu'elles constituent restent souvent insaisissables à notre compréhension pleine et entière. Cette étude empirique conduite avec une approche interprétativiste vise à trouver une représentation partagée de la « réalité » vécue par les sapeurs-pompiers de Paris et notre positionnement de *Complete-Member-Researcher* s'est révélé un atout dans cette démarche autant qu'une difficulté en particulier en termes de prise de recul. Cette recherche a néanmoins permis de fournir des éléments de réponse à ces questions et à cette problématique.

Pour autant, les résultats obtenus doivent être considérés avec toute la réserve nécessaire à un travail cantonné à l'observation et l'analyse d'un seul type d'organisation appartenant à un secteur et un environnement particuliers. La thèse défendue mettant en exergue une dimension structurelle originale propre à l'organisation ainsi qu'une spécificité de sa ressource humaine, nous développons un argumentaire sur l'utilité de ces dimensions tant dans le cadre de la recherche théorique que dans celui du développement de pratiques managériales alliant tradition et modernité.

Résumé des réponses à nos questions de recherche

Les deux terrains de recherche que nous avons utilisés, mais plus spécifiquement celui de la BSPP, sont représentatifs de l'organisation bureaucratique publique telle Mintzberg (1982) a pu l'évoquer dans ses travaux. Mais parce que ces terrains présentent des particularités qui ne cadrent pas avec la théorie des configurations organisationnelles ni avec celle de la contingence, ils ont permis par tâtonnements de faire émerger une question de recherche et une problématique sur l'existence de dimensions peu ou pas explorées qui expliqueraient l'agilité de ces bureaucraties en contexte extrême.

Nous avons tenté d'interpréter ce que nous disaient les acteurs et ce que nous observions du terrain de recherche dans une finalité exploratoire dont l'objectif consistait à proposer d'autres outils aux praticiens dans leur recherche d'agilité organisationnelle, et d'apporter aux chercheurs un éclairage supplémentaire dans cette quête perpétuelle de compréhension du fonctionnement des organisations.

Pour ce travail, nous avons pris le parti de considérer l'organisation comme un système où il n'est guère possible d'imaginer que la variation d'un composant n'ait aucune influence sur les autres. Notre point d'ancrage étant le concept d'agilité organisationnelle, nous avons cherché les liens qu'il entretient en contexte extrême avec les concepts d'adaptation, de résilience, de réversibilité, de compétence organisationnelle, de *sensemaking*, du *slack*, des *HRO*, de régulation émotionnelle de l'anxiété, de discipline et de confiance. Ces concepts à la fois relatifs aux niveaux organisationnel et individuel visent à établir les liens systémiques entre l'intérieur et l'extérieur de la *black box*, et entre l'acteur et l'organisation.

En exploitant au maximum le matériau recueilli en cours de recherche, nous avons pu identifier et établir des relations avec la plupart des concepts qui s'associent à l'agilité organisationnelle. Ces corrélations ont notamment permis de faire ressortir deux dimensions qui nous semblent les plus importantes et les plus spécifiques pour expliquer l'agilité organisationnelle des bureaucraties mécanistes étudiées.

La première est d'ordre organisationnel et montre que des configurations organisationnelles différentes et même opposées peuvent coexister au sein d'une même organisation. Il est admis qu'une organisation n'est jamais intégralement identifiable à un seul type de configuration organisationnelle, des dimensions secondaires d'une seconde voire d'une troisième configuration y sont décelables. Notre étude se distingue de cette analyse traditionnelle dans la

mesure où elle fait apparaître une dimension symbiotique dans laquelle deux configurations se combinent pour accomplir la mission de l'entreprise. La symbiose est établie à partir du moment où l'une et l'autre sont indissociables et indispensables à l'accomplissement de la mission.

La seconde est propre à l'acteur et elle caractérise des qualités individuelles particulières qui permettent de limiter les zones d'incertitude qui fragilisent le fonctionnement des organisations. Au sein des organisations, les comportements des acteurs, dans leur recherche d'intérêts corporatistes ou personnels, résultent de stratégies animées par des jeux de pouvoir. L'intérêt collectif devient secondaire et la recherche d'un avantage personnel à court terme l'emporte. La BSPP favorise au contraire chez son personnel cette recherche du bien collectif. Pour cela, le recrutement et la formation initiale s'attardent d'abord sur l'intégration d'un comportement où les valeurs et la vision de l'organisation jouent un rôle central. Parmi ces valeurs, la discipline et la confiance constituent un socle sur lequel peut ensuite se construire la compétence organisationnelle et le *sensemaking* en particulier.

Ces deux dimensions forment un ensemble cohérent qui permet à l'organisation d'évoluer dans un environnement instable en s'appuyant sur une structure originale qui rapproche des configurations organisationnelles opposées, ceci étant rendu possible par une ressource humaine formatée selon un schéma particulier qui lui permet de basculer aisément d'un mode de fonctionnement à un autre.

Critères de validité et limites de la recherche

Pour étudier notre sujet, nous avons mobilisé une littérature assez large avec l'agilité organisationnelle comme concept central de cette recherche et à ce concept ont été associés de nombreux thèmes qui avaient un lien avec les différents leviers, pratiques et capacités de l'agilité. Par ailleurs, nous avons également réalisé un point sur la configuration organisationnelle de type bureaucratie mécaniste dans la mesure où il s'agit d'interroger sa validité au regard de notre terrain.

La problématique consistait à déterminer s'il existe des dimensions méconnues qui expliqueraient l'agilité organisationnelle dont font preuve les bureaucraties mécanistes en explorant le terrain spécifique que constitue la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. L'approche interprétativiste a été retenue comme fondement épistémologique et nous nous sommes positionnés comme *CMR* avec l'objectif de traduire ce que nous disait les acteurs, la

façon dont ils vivent leur métier et perçoivent leur organisation, et de comparer ces ressentis avec l'observation du terrain *in situ*.

Nous n'avons eu de cesse d'interroger notre travail au regard des critères de validité et de justification qui doivent guider le chercheur dans ses études. Pour cela, nous avons tenu à portée du regard trois fondamentaux afin de nous livrer à un exercice de réflexivité permanent tout au long de ce travail. Ces fondamentaux concernaient ce qu'est la connaissance dans l'approche interprétativiste, comment on l'élabore dans ce fondement épistémologique et enfin comment on valide les connaissances produites.

Chez les interprétativistes, la connaissance est « la réalité objective d'une situation » quand elle fait l'objet d'un consensus parmi les sujets qui la vivent (Avenier & Gavard-Perret, 2012) et nous avions posé pour notre étude que la représentation commune partagée des acteurs de l'intelligibilité du mode de fonctionnement qu'ils ont de leur organisation serait « la connaissance » produite.

Sur la façon d'élaborer cette connaissance, nous avons employé la méthode des descriptions épaisses présentée par Avenier et Gavard-Perret (2012) : « les connaissances générées sont essentiellement de type descriptif. Elles sont en général présentées dans des narrations détaillées offrant des « descriptions épaisses » (*thick descriptions*, selon la formule de Geertz, 1973). Le but de ces descriptions épaisses est double : donner la possibilité au lecteur de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé ; communiquer au lecteur le plus d'informations possibles pour lui faciliter une éventuelle mobilisation de ces connaissances dans un autre contexte. […] [Ces connaissances sont obtenues] de manière itérative par induction et/ou abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une construction de sens nouvelle émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques préalables ».

Pour parvenir à ce résultat, nous avons longuement décrit, avec le maximum de détails possible, l'organisation de la BSPP, la vie dans un centre de secours et la gestion d'une situation d'incendie qui représente une intervention typique en contexte extrême. Nous avons ensuite effectué en phase d'analyse de nombreux recoupements entre cette description du terrain et les *verbatim*. Ceci permettait de nous assurer que « la construction de la connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation. » (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Pour valider les connaissances qui émergeaient, nous avons enfin tenté de les éprouver selon trois principes directeur :

- sur la fiabilité, nous avons vérifié si le processus de production de connaissances que nous proposions était clair. Autrement dit, nous avons cherché à fournir au lecteur des « moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche […] jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement » (Avenier & Gavard-Perret, 2012) ;
- sur la validité interne, il fallait montrer qu'il y avait :
    - une cohérence interne, en explicitant notre cadre épistémologique, le but de cette recherche, la question étudiée, les théories utilisées, la méthode et le terrain ;
    - une validité du construit, en présentant aux acteurs le résultat de nos travaux pour vérifier que cela correspond bien à ce qu'ils font ;
    - une rigueur du processus de recherche, en l'expliquant dans le détail ;
- sur la validité externe des connaissances, il fallait les mettre à l'épreuve pour vérifier si elles procurent des repères fonctionnels utiles à d'autres terrains moyennant un travail d'adaptation au nouveau contexte.

Ces trois principes ont été respectés dans leur quasi intégralité au cours de cette recherche. Pour le premier, nous avons veillé à mettre à la portée du lecteur de long passages des entretiens réalisés, des illustrations nombreuses sur la documentation et la méthode employée. Nous pensons qu'il est possible répondre positivement à la réalisation de ce premier principe. Pour le second principe, nous avons eu à cœur de bien détailler l'ensemble du corpus méthodologique, les théories et le terrain dans un souci de tracer clairement le processus de notre démarche cognitive. Nous nuançons toutefois la validité du construit quant à la présentation des résultats aux acteurs : cette démarche n'a pas été entreprise car nous avons précisé qu'elle visait volontairement à ne pas trop parler de nos travaux afin de ne pas influencer le comportement des acteurs.

Pour autant, par notre positionnement au sein de l'organisation étudiée depuis de très nombreuses années, il nous semble que les réponses apportées correspondent au vécu des acteurs. Le dernier principe n'est pas encore appliqué à ce stade mais nous savons qu'une des dimensions mise en lumière (la discipline) est adaptable à d'autres organisations puisque cela est déjà le cas dans les pays anglo-saxons par leur culture, et l'autre dimension (combinaison

symbiotique de configurations organisationnelles) n'est pas inhabituelle dans les entreprises habituées à gérer des crises.

La validité et la généralisation des résultats de cette recherche restent toutefois limités pour différentes raisons. Malgré le soin apporté dans l'élaboration de ces travaux, la première limite est qu'ils sont le fruit d'une analyse personnelle n'ayant pas la prétention d'être irréprochable et ne revendiquant nullement d'être exhaustive, sans biais ni défaut d'intreprétation. La seconde limite réside dans le fait que ce travail se limite à un type d'organisation bien spécifique : d'une part, ces résultats ne remettent pas en cause la théorie des configurations organisationnelles ni celle de la contingence mais visent simplement à les enrichir et d'autre part, ils n'ont pas l'ambition d'être généralisables largement et transposables à tous types d'organisation. Les éléments contextuels demeurent un facteur important qui agit sur la structuration et le fonctionnement des organisations. Plus que la possibilité de transférer en l'état des dimensions qui font leur preuve dans un type d'organisation spécifique, c'est leur capacité à être utile qui présente un intérêt. La troisième limite porte sur l'articulation méthodologique où nous avons navigué entre une approche organisationnelle et une approche au niveau de l'acteur. En essayant de créer des liens entre ces deux niveaux d'analyse, de voir en quoi l'un agit sur l'autre, nous prenons le risque de parvenir à des résultats qu'une autre méthode pourrait infirmer.

La portée et l'intérêt de ces résultats sont donc fortement correllés à la justesse de notre choix méthodologique et à la façon dont nous l'avons mobilisé. La cohérence et la pertinence des connaissances produites ne pourront être évaluées que lors d'une phase d'échange avec les chercheurs et les praticiens.

Vers une consolidation du concept d'agilité organisationnelle

Le modèle d'agilité présenté par Charbonnier-Voirin (2011) ne cherche pas à dissimuler la faiblesse conceptuelle qui est la sienne. L'engouement qu'il suscite se heurte rapidement à deux écueils que sont d'une part, son opérationnalisation du côté des praticiens car l'agilité demeure un modèle énonçant des principes généraux là où certains attendent peut-être une application concrète, et d'autre part, sa conceptualisation du côté des chercheurs car l'agilité se veut pluridisciplinaire et elle ne se catégorise pas au sein d'un ancrage disciplinaire spécifique.

Par ailleurs, l'efficacité de ce concept reste difficilement mesurable. Comment apprécier les gains consécutifs à des modifications structurelles et de fonctionnement d'une organisation ? Une approche différente de ces évolutions n'aurait-elle pas permis de parvenir à un résultat

similaire ? À la complexité du déploiement d'une stratégie basée sur un modèle agile vient s'ajouter la difficulté d'évaluer le rapport coût-efficacité.

L'approche « agile » est d'autre part souvent associée à celle du mode de projet. Si celui-ci, dans les différentes configurations qui sont les siennes (projets de production unitaire ou conception de produits nouveaux ou gestion d'opérations exceptionnelles), semble mobiliser de nombreux leviers de l'agilité qui permettent la mise en œuvre de pratiques agiles, Asquin, Garel, Picq et Mellot (2010) en ont souligné certaines limites notamment dans les impacts que ce mode d'organisation peut avoir sur les acteurs de l'entreprise.

Le projet, par ailleurs, ne répond qu'à un besoin ponctuel lié à un objectif précis et n'offre pas une réponse valable lorsqu'il s'agit d'inscrire l'organisation dans une situation d'agilité permanente qui caractérise la mission principale de l'organisation. On perçoit d'ailleurs clairement cette idée de « permanence » dans la définition qu'El Akremi, Igalens et Vicens (2004) accordent à l'organisation agile : « [elle] a une capacité à veiller, détecter, localiser, analyser les changements des marchés et surtout transformer les informations collectées en décisions actionnables. Elle a aussi la capacité de traduire rapidement les décisions en actions efficaces grâce à une culture propice au changement et à la mobilité des ressources. Elle a une capacité d'apprentissage continu grâce à l'expérimentation et à la dissémination rapide des informations et des idées. ». De notre point de vue, le mode de projet ne répond que partiellement au besoin d'agilité des organisations.

Nous avons par conséquent inscrit notre démarche dans un souci d'étaiement du concept en essayant de l'adapter à un terrain spécifique (une organisation qui se doit d'être agile en permanence du fait de son exposition continue à un environnement hostile) et en cherchant à l'enrichir en l'articulant avec d'autres concepts (discipline et confiance). Cet enrichissement du concept pourrait permettre de l'affermir sur un plan théorique et, éventuellement, lui donner davantage de portée opérationnelle.

Une consolidation théorique soulignant l'importance du capital humain et du cadre structurel

Le facteur humain s'appuyant sur un cadre structurel à la fois ferme et flexible semble constituer l'ossature de base de l'agilité permanente d'une organisation. Objet d'attention de la gestion des ressources humaines, il nous semble être au cœur de l'agilité des organisations comme l'ont souligné El Akremi, Igalens et Vicens (2004) : « l'organisation agile est

essentiellement fondée sur le développement des compétences, des motivations et des comportements individuels grâce à des pratiques de GRH renouvelées. ». Les résultats issus de notre terrain ne démentent pas ce positionnement et mettent en avant ce développement des compétences obtenu grâce à une formation continue tout au long de la carrière de chacun mais également par le souci d'offrir un parcours professionnel riche pour l'acteur et cohérent avec les besoins de l'organisation.

Les motivations des acteurs proviennent de sources variées mais la principale est liée au comportement managérial. Ces motivations sont résumées sous l'acronyme « SLAC » utilisé par Abord de Chatillon et Richard (2015) qui – pour mémoire – signifie :

- « S » pour le sens qui se construit dans l'activité quotidienne par le contact avec ses collègues et les clients. Il résulte de la volonté des acteurs qui s'emparent de leur réalité de travail ;
- « L » pour le lien. De loin, la dimension la plus importante pour les salariés ;
- « A » pour l'activité qui doit apporter de la satisfaction pour participer à donner du sens ;
- « C » pour le confort. C'est la dimension la moins importante et celle que réclameront les salariés lorsqu'aucune des trois premières n'est satisfaite.

Cet acronyme rappelle d'une part, que le management ne doit pas être confondu avec le « managérialisme » qui correspond à une attitude orientée uniquement vers des préoccupations de performance gestionnaire (maîtrise des coûts, réduction des moyens) et d'autre part, que les hommes dans les organisations se nourrissent du sens de leur travail, des liens qu'ils entretiennent entre eux et de l'activité valorisante qui leur est confiée. Les comportements individuels résultent souvent de la conjonction des deux points précédents.

Les résultats de notre étude ont souligné l'attention que la BSPP porte à cette dimension et confirment que l'investissement consenti par l'organisation au profit de sa ressource humaine est indispensable si l'on veut pouvoir disposer d'acteurs compétents, réactifs et flexibles. Cet effort passe en particulier par le détachement d'environ 6 % de son effectif au profit exclusif de son centre de formation mais également par l'individualisation des parcours professionnels pour l'ensemble du personnel (bilan professionnel de carrière réguliers, examens et concours ouverts à tous pour évoluer hiérarchiquement ou fonctionnellement, formations qualifiantes, etc.)

L'organisation ne saurait néanmoins faire abstraction d'un cadre structurel solide et flexible qui lui permettra d'optimiser la valeur de sa ressource humaine tout en assurant la fiabilité de son fonctionnement en adoptant le modèle d'une *HRO*. En l'absence de repères structurels et fonctionnels solides, les efforts consentis par la ressource humaine n'auraient que peu d'échos dans la réalité. Pour éviter ce gaspillage et valoriser le travail des hommes, nous avons mis en lumière l'importance d'une organisation qui soit à la fois bien ancrée dans son environnement tout en conservant une flexibilité indispensable pour répondre aux variations de l'environnement.

L'importance du *slack* a ainsi été soulignée en tant que réservoir de ressources organisationnelles et situationnelles. De même, la modularité de la structure organisationnelle a démontré toute son utilité au profit de l'agilité dans une organisation de type bureaucratique. Enfin, le modèle de fonctionnement d'une *HRO* (gestion de la complexité et de processus interdépendants) est particulièrement visible dans l'aspect opérationnel (gestion des interventions) avec la redondance des flux d'informations, des procédures connues et respectées, du RETEX, etc.

Néanmoins, dans une organisation de la taille de la BSPP, la coordination est une dimension fondamentale du fonctionnement qui s'appuie sur l'existence de règles, sur des processus et sur des dispositifs technologiques. Dans ce domaine, des fragilités sont apparues et nous avons examiné comment elles influencent de manière négative l'agilité de l'organisation.

Il nous semble que les leviers nommés « ressources humaines » et « structure et organisation » du concept d'agilité doivent être considérer comme des dimensions majeures de l'agilité, et que les leviers « processus » et « technologie » ne viennent qu'en appui des deux premiers. Sur ce premier point, c'est en synthèse la compréhension que nous avons retirée de notre étude sur la BSPP et qui mérite d'être appuyée ou infirmée par d'autres recherches exploratoires.

L'importance de la vision comme moteur de l'engagement des hommes

Pour ce second volet, nous nous intéressons aux leviers dit stables et partagés et dans une institution telle que la BSPP, ceux-ci revêtent une importance singulière. C'est en particulier le cas pour la vision qui focalise l'ensemble des efforts des acteurs vers un but commun et partagé. Néanmoins, le contexte d'hostilité dans lequel évolue la BSPP et l'objet même de sa mission donnent une résonnance spécifique à cette vision car les conséquences possiblement

dramatiques résultant de l'investissement demandé à la ressource humaine de la BSPP sont partagées par peu d'organisations.

Il s'agit d'un véritable engagement qui est demandé à ceux qui embrassent la carrière de sapeur-pompier, un engagement pour lequel les acteurs risquent leur vie en parfaite connaissance du risque. Les chiffres des sapeurs-pompiers décédés au feu ou en intervention, comme ceux des blessés sont malheureusement éloquents et soulignent qu'il ne s'agit pas de vains mots. Dans ces conditions, comment faire adhérer les hommes à une vision qui leur demande de risquer leur existence ? Et comment expliquer que, malgré la réalité de ce danger, l'organisation continue à susciter des vocations ?

Le rôle des valeurs en tant que support de la vision prend ici toute sa place. L'étude du terrain a longuement insisté sur cet aspect et souligné comment ces valeurs sont progressivement adoptées par les acteurs à travers un processus de socialisation qui débute dès l'intégration du sapeur-pompier. Elles sont ensuite régulièrement rappelées à travers des actes symboliques (appel des morts au feu par exemple) mais aussi du comportement managérial (donnant du sens à l'action) afin qu'elles demeurent présentes et puissent contribuer à donner du sens au travail.

Ainsi, la vision nous semble être la troisième dimension majeure à prendre en considération dans le cadre de l'agilité. Mais ce levier est indissociablement lié à celui des valeurs puisqu'elles en constitue le fondement, du moins pour la BSPP. Cet aspect nécessite véritablement d'être étayé par des recherches sur d'autres types d'organisation. Cependant, au regard de ce que nous avons pu relever lors de notre exploration de la littérature sur des entreprises comme Apple par exemple (*Think Different*), il ne nous paraît pas incongru d'avancer que la vision constitue bien une dimension fondamentale qui suscite l'engagement des acteurs dans les organisations agiles.

Une opérationnalisation du concept qu'il semble difficile de rendre générique

La revue de littérature et l'étude du terrain ne nous ont pas permis d'apporter une réponse satisfaisante à la question de l'opérationnalisation du concept d'agilité. Du moins, il ne nous semble pas possible à ce stade d'avancer qu'il existerait une solution générique, un *one best way* permettant une mise en pratique universelle du concept.

La diversité des organisations et la complexité des environnements dans lesquelles elles évoluent obligent donc les praticiens à faire œuvre d'imagination pour concevoir le modèle qui répondra le mieux possible au besoin d'agilité recherché. De notre côté, nous avons tenté

d'enrichir l'agilité en essayant une articulation avec d'autres concepts (adaptation, résilience, *HRO, sensemaking*, etc.) ce qui a permis de confirmer l'intérêt de certains outils (retour d'expérience pour l'apprentissage organisationnel, *slack* comme réservoir de ressources indispensable dans le cadre de la résilience, etc.). Nous avons également tenté d'introduire des notions (discipline, confiance) qui allaient dans le sens des trois dimensions majeures que nous sollicitons comme vecteurs d'agilité pour la BSPP.

La généralisation d'un modèle d'agilité semble bien improbable et n'est peut-être pas souhaitable car elle conduirait à faire l'économie d'une réflexivité sur le fonctionnement de l'organisation, exercice qui est justement indispensable à la démarche agile.

Argumentaire à destination des chercheurs et des praticiens

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche permettent-ils d'enrichir notre connaissance du fonctionnement des organisations ? Nous le souhaitons et proposons qu'ils soient développés dans l'objectif d'approfondir cette compréhension.

Pour le monde de la recherche, nous sommes convaincus qu'une étude des organisations en dehors d'une approche systémique fait nécessairement l'impasse sur des dimensions explicatives importantes de leur fonctionnement. Toutefois, la complexité d'une étude systémique est rebutante car elle ne permet pas de faire apparaître rapidement le résultat d'interactions sur une variable donnée et laisse planer le doute sur le fait qu'une évolution dans un sens ou un autre résulte bien de l'action sur la dite variable. Mais l'approche systémique permet de relier l'intérieur et l'extérieur de la *black box*, de visualiser l'univers de l'organisation et celui de l'acteur. Pour cette raison, la dissociation de ces niveaux est réductrice de la réalité et nous préférons recommander l'approche systémique malgré les difficultés qu'elle présente.

Pour les praticiens, nous les invitons comme le faisait Mintzberg (1982) à ne pas se laisser séduire par les sirènes des modes managériales en adoptant des configurations qui ne conviennent pas à leur secteur, à leur organisation ou à leur personnel. Des approches traditionnelles mais rénovées à partir de ce qui constitue l'essence même de leur organisation, en n'hésitant pas à défendre des valeurs vues comme obsolètes aujourd'hui (mais pouvant redevenir à la mode quelques années plus tard), sont préférables aux coups de barre violents visant à suivre le vent. Le temps des organisations n'est pas celui des hommes : la mode de l'immédiateté qui prend le pas sur la sagesse d'une réflexion posée sur le long terme conduit

fréquemment à une forme d'insatisfaction des acteurs de l'entreprise qui ne comprennent plus le *sens* de ce qu'ils font et ouvre la voie à de la souffrance au travail.

* * *

Avec beaucoup de modestie, nous espérons avoir réussi à nous élever jusqu'aux épaules d'un géant et, sur la pointe des pieds, avoir dépassé de quelques centimètres la portée de son regard pour repousser l'horizon des connaissances actuelles en sciences de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

État-major de l'armée de Terre. (2016). *L' exercice du commandement dans l'armée de Terre : commandement et fraternité.* Paris: Armée de Terre.

Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*(249), pp. 53-71.

Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research.* London: Sage publications.

Adler, P. S. (1999). Building better bureaucraties. *Academy of Management Executive, 13*(4), pp. 36-47.

Allard-Poesi, F. (2014, janvier). *La construction du sens, l'organisation et le manager : les apports de Karl Weick.* Consulté le février 25, 2018, sur HAL.archives-ouvertes.fr: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01576970/file/Allard-Poesi%20-%20sensemaking%200114b.pdf

Alsène, É., & Pichault, F. (2007). La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines , 87*, pp. 61-77.

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement, 12*(4), pp. 266-293.

Anaut, M. (2002). Trauma, vulnérabilité et résilience en protection de l'enfance. *Connexions* (77), pp. 101-118.

Armée de Terre. (2012). Les fondamentaux de la manoeuvre interarmes. *Doctrine tactique*(25).

Armée de Terre. (2016). *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre.* Paris: État-major de l'armée de Terre.

Armée de Terre. (2017, août 11). *Protéger les Français, ici et là-bas, au sol et près du sol*. Consulté le janvier 23, 2018, sur Armée de Terre: https://www.defense.gouv.fr/terre/l-armee-de-terre/presentation/proteger-les-francais-ici-et-la-bas-au-sol-et-pres-du-sol

Asquin, A., Garel, G., Picq, T., & Mellot, N. (2010). The gloomy side of projects: when working on a project jeopardizes individuals and groups. *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*(100), pp. 25-36.

Assemblée Nationale. (2018). *Audition du général Jean-Claude Gallet, commandant la brigade de sapeurs-pompiers de Paris.* Assemblée Nationale, Commission de la défense nationale et des forces armées. Paris: Assemblée Nationale.

Aubry, M., Lièvre, P., & Hobbs, B. (2010). Project management in extreme environment. *Project Management Journal, 41*(3), pp. 2-4.

Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2e édition). Montreuil: Pearson.

Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: its level of analysis. *Leadership Quarterly , 6*(2), pp. 147-167.

Barouch, G. (2011). Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes. *Annales des Mines - Gérer et Comprendre, 4*(106), pp. 27-36.

Barrand, J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*(132), pp. 118-129.

Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*(35), pp. 29-45.

Bassetti, A.-L. (2002). *Gestion du changement, gestion de projet : convergence-divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement.* (E. d. Thèse de doctorat en génie industriel, Éd.)

Baudet, C., & Heim, J. (2018). Diagnostic des pratiques managériales agiles des relations collectivités publiques-associations dans le cadre d'une recherche-intervention. *Management & Avenir, 101*(3), pp. 163-185.

Baudrillard, J. (1991). *La guerre du Golfe n'a pas eu lieu.* Paris: Galilée.

Berdoulay, V., & Soubeyran, O. (2014). Adaptation, science de la durabilité et pensée planificatrice. *Natures Sciences Sociétés, 22*, pp. 114-123.

Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2017). Gérez-vous une équipe agile ou un lent paquebot ? *Gestion, 42*(7), pp. 110-111.

Bessoles, P. (2001). Processus originaires et facteurs de résilience. *Synapse* (172), pp. 21-25.

Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *The Academy of Management Journal, 44*(6), pp. 1281-1299.

Bollecker, M., & Durat, L. (2006). L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision. *La Revue des Sciences de Gestion*(220-221), pp. 139-148.

Bosser, J.-P. (2016). *L'Armée de Terre "Au contact".* Consulté le Juin 2016, sur defense.gouv.fr: http://www.defense.gouv.fr/terre/l-armee-de-terre-au-contact/organisation/un-nouveau-modele-pour-l-armee-de-terre

Bousalham, Y. (2012). *Culture sociale et solidaire et valeurs commerciales dans l'organisation, entre cohérences et contradictions : le cas d'une mutuelle étudiante.* Lille: Thèse de doctorat.

Boutiba, R., & Kammoun, M. (2015). Comprendre « ce qui se passe dans les organisations ». Grille de lecture à travers la pensée weickienne. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XXI*(52), pp. 333-363.

Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2011). Emergence de l'agir collectif dans la course à la voile : rythme et coordination. *Management & Avenir, 1*(41), pp. 435-448.

Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2011a). Les pratiques de coordination en situation extrême. *Management & Avenir, 1*(41), pp. 387-393.

Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2011b). La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : essai de synthèse. *Management & Avenir, 1*(41), pp. 472-479.

Bouzon, A. (1999, novembre 01). *Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations.* Consulté le septembre 2018, sur Communication et organisation: http:// communicationorganisation.revues.org/2257

Brigade de sapeurs-pompiers de Paris. (2018). Risques et crises : penser différemment. Paris: Brigade de sapeurs-pompiers de Paris.

Brodeur, J.-P. (2006). Intervention : le risque et la menace. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice, 48*(3), pp. 491-498.

Cart-Tanneur, P., & Pugeault, C. (2001). *La brigade de sapeurs-pompiers de Paris.* Paris: Massin.

Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès* (39), pp. 179-185.

Cazal, D. (2000a). Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(37), pp. 6-23.

Cazal, D. (2000b). Réflexivité et organisations : critique et perspectives. Dans D. Autissier, & F. Wacheux, *Structuration et management des organisations - Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 227-257). Paris: L'Harmattan.

Cazal, D. (2015). Faut-il encore parler de paradigmes en sciences de gestion ? Dans A. Dietrich, F. Pigeyre, & C. Vercher, *Pour des Sciences de Gestion au service de la société : Échanges autour des travaux de Julienne Brabet* (pp. 57-71). Lille: Presses su Septentrion.

Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations. (2013). *Concept d'emploi des forces.* Paris: CICDE.

Chamaud, F. (2018). Retour Sommaire Groupement tactique interarmes. Pour un pas supplémentaire vers l'efficience. *Pensées mili-terre*, pp. 1-5.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement, 14*(2), pp. 119-156.

Clausewitz, C. (1886, éd. 2014). *De la guerre.* Paris: Perrin.

Claverie, B., & Desclaux, G. (2016). C2 - command and control : un système de systèmes pour accompagner la complexité. *Communication & Organisation*(50), pp. 255-278.

Commission du Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale. (2008). *Défense et sécurité nationale : le livre blanc.* Paris: Odile Jacob.

Commission du Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale. (2013). *Livre blanc : défense et sécurité nationale.* Paris: La Documentation française.

Corvisier, A. (1993). La place de l'armée dans la Révolution française. *Revue du Nord, 15*(299), pp. 7-19.

Couturat, L. (1909). D'une application de la logique au probleme de la langue internationale. *Bericht über den III. Internationalen Kongress für Philosophie* (pp. 415-423). Heidelberg: Theodor Elsenhans.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Éditions du Seuil.

Côté, A. (2007). Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance. *Gestion, 32*(2), pp. 12-21.

Cuvelier, L. (2013). L'ingénierie de la résilience : un nouveau modèle pour améliorer la sécurité des patients ? L'exemple de l'anesthésie. *Santé Publique, 25*(4), pp. 475-484.

Dauphiné, A., & Provitolo, D. (2007). La résilience : un concept pour la gestion des risques. *Annales de géographie* (654), pp. 115-125.

David, G. (2012). Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle. *La Revue des Sciences de Gestion*(254), pp. 59-68.

Davies, J. (2012). Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers. *Vie & sciences de l'entreprise* (190), pp. 95-117.

de Bovis, C. (2007). De l'origine à l'action : fiabiliser un événement critique dans l'opéra. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-28). Montréal: AIMS.

de Gaulle, C. (1932). *Le fil de l'épée.* Paris: Plon.

Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer.* Paris: Duod.

Desreumaux, A. (2014, mai). *Présentation générale des théories des organisations.* Récupéré sur bricks.univ-lille1.fr: https://bit.ly/2QZDx5X

Dietrich, A. (2015). *Management des compétences* (éd. 3e édition). Paris: Vuibert.

Dietrich, A., Riberot, J., & Weppe, X. (2016). La discipline, dimension oubliée de l'action en contexte extrême ? L'exemple des sapeurs-pompiers de Paris. *Revue française de gestion* (257), pp. 95-110.

Dietrich, A., Riberot, J., & Weppe, X. (2017). Discipline et confiance : deux dimensions de la compétence organisationnelle. L'exemple de la brigade de sapeurspompiers de Paris. *Perspectives. Les cahiers scientifiques de l'ENSOSP*(17), pp. 81-91.

Dietrich, A., Riberot, J., & Weppe, X. (2018). Le dessin opérationnel à la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris : l'improbable histoire d'une ressource organisationnelle. *Gérer et Comprendre* (133).

Donada, C., & Dostaler, I. (2005). Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! *Revue française de gestion*(158), pp. 89-104.

Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion : Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d'Aegis, 6*(4), pp. 3-16.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive.* Paris: Vuibert.

El Akremi, A., Igalens, J., & Vicens, C. (2004). 1. Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles. Dans R. Beaujolin-Bellet, *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail.* (pp. 21-50). Paris: La Découverte.

ENSOSP. (2018). 1re biennale de la recherche sur la sécurité civile. *L'acceptabilité des risques : approches pluridiciplinaires.* Aix-en-Provence.

Fallery, B. (2016). Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique. *Management & Avenir*(90), pp. 127-150.

Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science, 52*(8), pp. 1155-1169.

Fosset, B., Baudin, J.-B., & Lahitète, F. (2017). *Chimie tout-en-un PC-PC** (éd. 3e édition). Paris: Dunod.

Frederickson, J. W. (1984). The Effect of Structure on the Strategic Decision Process. *Academy of Management Proceedings*, pp. 12-16.

Garel, G., Giard, V., & Midler, C. (2006). Management de projet et gestion des ressources humaines. Dans J. Allouch, *L'encyclopédie de la gestion des ressources humaines* (pp. 1001-1014). Paris: Vuibert.

Garsten, C. (2011). Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques. *Le libellio d'Aegis, 7*(2), pp. 3-13.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (éd. 2e édition). Montreuil: Pearson.

Gendron, C., Turcotte, M.-F., Audet, R., de Bellefeuille, S., Lafrance, M.-A., & Maurais, J. (2003). La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries. *Cahier de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable*(15).

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education, 4*(1), pp. 75-91.

Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion.* Paris: Economica.

Girin, J. (1990a). L'analyse empirique des situations de gestion: Éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion* (pp. 141-182). Paris: Economica.

Girin, J. (1990b). Problèmes du langage dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 37-77). Québec: Eska.

Godart, P., & Darré, É. (2007). L'aide médicale aux populations, la vision du Service de santé des armées. *Bull Etudes Marine* (38), pp. 37-45.

Godé, C. (2011). Construire le sens par le retour d'expérience : le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air. *Management & Avenir, 41*(1), pp. 416-434.

Godé, C. (2015). *La coordination des équipes en environnement extrême.* ISTE.

Godé, C., Melkonian, T., & Picq, T. (2016). Performance collective: Quels enseignements des contextes extrêmes ? *Revue française de gestion, 257*(4), pp. 73-78.

Godé-Sanchez, C. (2010a). Se coordonner en environnement volatil : les pratiques de coordination développées par les pilotes de chasse. *Finance, Contrôle, Stratégie, 13*(3), pp. 61-93.

Godé-Sanchez, C. (2010b). Leveraging coordination in project-based activities: What can we learn from military teamwork? *Project Management Journal, Special Issue: Project management in extreme situation, 41*(3), pp. 69-78.

Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*(58), pp. 219-241.

Grinyer, P. H., & Yasai-Ardekani, M. (1980). Dimensions of organizational structure: a critical replication. *Academy of Management Journal, 23*(3), pp. 405-421.

Guarnelli, J., Lebraty, J.-F., & Pastorelli, I. (2016). Prise de décision et contextes extrêmes. Le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence. *Revue française de gestion*(257), pp. 111-127.

Guisnel, J. (2017, octobre 10). *Policiers et militaires, les gendarmes sont "réversibles"*. Consulté le janvier 23, 2018, sur Le Point: http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/policiers-et-militaires-les-gendarmes-sont-reversibles-10-10-2017-2163408_53.php

Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *La conquête du futur.* Paris: Dunod.

Haut Comité d'Évaluation de la Condition Militaire. (2014). *L'administration des militaires.* Paris: HCECM.

Hergon, É., Moutel, G., Bellier, L., Hervé, C., & Rouger, P. (2004). Les facteurs de perception et d'acceptabilité du risque : un apport pour la connaissance des représentations du risque transfusionnel. *Transfusion clinique et biologique*(11), pp. 130-137.

Hjemdal, O., Friborg, O., & Stiles, T. C. (2010). Résilience et personnalité. *Bulletin de psychologie, 510*(6), pp. 457-461.

Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement, 4*(12), pp. 224-229.

Hollnagel, E., Pariès, J., Woods, D. D., & Wreathall, J. (2011). *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook.* Surrey (UK): Ashgate Studies in Resilience Engineering;.

Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking Revisited. *Management Learning , 45*(5), pp. 525-539.

Hornstein, H. A., Heilman, M. E., Mone, E., & Tartell, R. (1987). Responding to Contingent Leadership Behavior. *Organizational Dynamics, 15*(4), pp. 56-65.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), pp. 65-83.

Ionescu, S., & Jourdan-Ionescu, C. (2010). Entre enthousiasme et rejet : l'ambivalence suscitée par le concept de résilience. *Bulletin de psychologie* (510), pp. 401-403.

Jacquemond, O. (2010). Baudrillard ou la mystique du Réel. *Lignes, 1*(31), pp. 79-86.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. Dans L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 165-206). Paris: Pearson.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste. *Revue française de gestion* (225), pp. 109-128.

Juan, S. (2006, octobre 22). *Le combat de l'Organisation et de l'Institution.* Consulté le avril 02, 2016, sur SociologieS: http://sociologies.revues.org/582

Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du. *Le travail humain, 78*, pp. 141-164.

Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*(160), pp. 293-306.

Koenig, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*(160), pp. 9-27.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*(95), pp. 211-237.

Labidi, L. (2016). L'adaptation des personnes âgées tunisiennes émigrées de retour au pays. *Vie sociale* (16), pp. 123-136.

Lambert, G., & Ouédraogo, N. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. *Revue française de gestion* (201), pp. 65-85.

Lanxade, J. (2005). De la conscription à l'armée professionelle. *Études : revue de culture contemporaine, 402*(3), pp. 321-331.

Larousse. (2017). *Le petit Larousse illustré 2017.* Paris: Larousse.

Le Gall, A. (2001). Distinguer les faits. Séparer les notions. Dans *L'anxiété et l'angoisse* (pp. 3-16). Paris: Presses Universitaires de France.

Le Gall, S., & Beriot, D. (2013). Orienter la stratégie de l'entreprise vers le territoire : une recherche-action par une approche systémique. *Vie & sciences de l'entreprise* (194), pp. 27-47.

Lecocq, X. (2003). *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels.* Lille: Thèse de doctorat.

Leuridan, G., & Demil, B. (2017). *Maintenir la fiabilité en situation extrême : une approche dynamique du slack organisationnel*. Récupéré sur 26e conférence AIMS, Lyon, 7-9 juin: http://www.strategie-aims.com/events/conferences/28-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/4828-maintenir-la-fiabilite-en-situation-extreme-une-approche-dynamique-du-slack-organisationnel

Libaert, T., Baygert, N., Motulsky, B., Vanderbiest, N., & Vicherat, M. (2018). *Communication de crise.* Paris: Pearson.

Lièvre, P., & Gautier, A. (2009). Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendie et de secours. *Management & Avenir, 4*(24), pp. 196-216.

Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2011). Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas « ancrée » au Groenland. *Management & Avenir, 1*(41), pp. 449-471.

Livian, Y. F. (2010). *Introduction à l'Analyse des Organisations* (éd. 3e). Paris: Économica.

Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal , 3*(2), pp. 181-191.

Manciaux, M. (2001). La résilience. Un regard qui fait vivre. *Études* (395), pp. 321-330.

Masengesho, K., Bonami, M., & De Ketele, J.-M. (2009). Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification. *Revue française de gestion* (195), pp. 55-83.

Mazzucotelli, O. (2012). Vers un modèle français d'externalisation de la sécurité ? La légalisation des entreprises de services de sécurité et de défense (ESSD) en France à la lumière des enseignements tirés par les Anglo-saxons en Afghanistan et en Irak. *Sécurité et stratégie, 10*(3), pp. 54-64.

Mbengue, A. (2004). Management des savoirs. *Revue française de gestion*(149), pp. 13-31.

Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the "Black Box" of Collective Competence in Extreme Projects: Lessons From the French Special Forces. *Project Management Journal, 41*(3), pp. 79-90.

Meschinet de Richemond, N., & Reghezza, M. (2010). La gestion du risque en France : contre ou avec le territoire ? *Annales de géographie* (673), pp. 248-267.

Michaux, V. (2005). Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée. *16ème Conférence de l'AGRH.* Paris: Paris Dauphine.

Ministère de la Défense. (2019, jullet 24). *Chiffres clés de la Défense - 2018.* Consulté le septembre 22, 2016, sur defense.gouv.fr: https://www.defense.gouv.fr/actualites/articles/chiffres-cles-de-la-defense-2018

Ministère des armées. (2018). *Bilan social 2017.* Paris: Direction des ressources humaines du ministère de la Défense.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (éd. 2014, 24e tirage). Paris: Eyrolles, Éditions d'organisation.

Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations.* Paris: Éditions d'organisation.

Montgomery, C., Morin, Y., & Demers, S. (2010). Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones. *Revue canadienne d'enseignement supérieur, 40*(1), pp. 69-99.

Morgan, G. (1998). *Images of Organization: The Executive Edition* (éd. 1986, 1re édition). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Nizard, G. (2013). Les systèmes sont-ils conservateurs ? *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* (50), pp. 13-29.

Nizet, J., & Pichault, F. (2011). L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? *Management & Avenir* (41), pp. 394-415.

Nizet, J., & Pichault, F. (2012). *La coordination du travail dans les organisations.* Paris: Dunod.

Perrin, C., & Fabbri, R. (2016). Rôle et posture d'un manager dans la coconstruction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre, 124*(2), pp. 29-40.

Pichault, F. (s. d.). *Théorie de la contingence.* Récupéré sur GRH.HEC: https://bit.ly/2N6GfmN

Pichault, F., & Nizet, J. (1995). *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits.* Paris: Gaëtan Morin Europe.

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs.* Paris: Points.

Potier, E. (2004). Imaginaire du contrôle des foules dans l'armée de Terre française. *Cultures & Conflits* (56), pp. 35-49.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), pp. 79-91.

Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir, 3*(43), pp. 476-489.

Reeve, H. K., & Sherman, P. W. (1993). Adaptation and the goals of evolutionary research. *The Quarterly Review of Biology, 68*(1), pp. 1-32.

Reimann, B. C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly, 18*(4), pp. 462-476.

Renard, L., & St-Amant, G. E. (2003, janvier). *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions.* Consulté le mars 27, 2017, sur www.researchgate.net: http://bit.ly/2oa7hi9

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie, 29*(1), pp. 5-18.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.* Paris: Armand Colin.

Roberts, K. H. (1990). Managing High Reliability Organizations. *California Management Review*, pp. 101-113.

Roberts, K. H., Bea, R., & Bartles, D. L. (2001). Must accidents happen? Lesson from High-Reliability Organization. *Academy of Management Executive , 15*(3), pp. 70-113.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XVIII*(46), pp. 45-76.

Rouby, É., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits. *Revue française de gestion*(149), pp. 51-68.

Roulleau-Berger, L. (2003). Jeunes, travail et insécurité salariale. *Empan, 50*(2), pp. 57-61.

Sala, G., & Haag, C. (2016). Comment vaincre l'anxiété en situation extrême ? Les secrets du GIGN, unité d'élite de la gendarmerie nationale. *Revue française de gestion*(257), pp. 129-147.

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management.* Oxford, U.K.: Pergamon.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior, 36*, pp. S6-S32.

Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*(175), pp. 83-94.

Simonet, G. (2009). Le concept d'adaptation : polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques. *Natures Sciences Sociétés, 17*, pp. 392-401.

Soparnot, R. (2008). La capacité d'adaptation ça se travaille. *L'Expansion Management Review* (129), pp. 48-55.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), pp. 509-533.

Terreaux, J.-P. (2017). Epizooties et efficacité des processus de décision : un exemple en apiculture. *Revue française d'économie, XXXII*(2), pp. 160-197.

Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement, 4*(12), pp. 230-264.

Torny, D. (2012). De la gestion des risques à la production de la sécurité: L'exemple de la préparation à la pandémie grippale. *Réseaux , 171*(1), pp. 45-66.

Venesson, P. (2008). Penser les guerres nouvelles : la doctrine militaire en questions. *Pouvoirs, 125*(2), pp. 81-92.

Villemain, A., & Godon, P. (2015, mai 01). *Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée : étude de cas du raid Concordia.* Consulté le 18 avril 2018, sur Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé: https://journals.openedition.org/pistes/4455

Waelli, M., & Fache, P. (2011). Quand le sujet « encaisse ». À propos du détournement des règles de travail en hypermarchés. *Revue internationale de psychosociologie, XVII*(43), pp. 149-158.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies , 25*(4), pp. 305-317.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemakig in organizations : the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quaterly, 38* (4), pp. 628-652.

Weick, K. E. (2004). Mundane Poetics: searching for Wisdom in Organization Studies. *Organization Studies, 25*(4), pp. 653-668.

Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies , 47*(3), pp. 537-550.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. *Research in Organizational Behavior, 21*, pp. 81-123.

Weppe, X. (2009). *Création de connaissances et coordination : étude des pratiques dans cinq équipes-projets.* Lille: Thèse de doctorat.

Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal, 21*(10-11), pp. 981-996.

Zucker, L. G. (1986). Productions of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior, 8*.

TABLEAUX

Tableau 1 : les types d'organisation de la revue de littérature (d'après Lecocq, 2003 ; Weppe, 2009 ; Bousalham, 2012) 22

Tableau 2 : configurations organisationnelles (1/2) (Mintzberg, 1982, 2004, adaptées de Pichault, s. d.) 41

Tableau 3 : configurations organisationnelles (2/2) (Mintzberg, 1982, 2004, adaptées de Pichault, s. d.) 42

Tableau 4 : types d'environnement (repris du tableau de Nizard, 2013, p. 23) 58

Tableau 5 : caractère et état final des stratégies d'adaptation (tableau original) 59

Tableau 6 : les métacapacités dans la gestion d'une équipe agile (Bertholet & Gaudet, 2017)83

Tableau 7 : les dimensions et les composantes de l'intelligence collective (d'après Gréselle-Zaïbet, 2019) 87

Tableau 8 : les onze types de situation de travail (d'après Alsène & Pichault, 2007) 96

Tableau 9 : les types de solutions de coordination (d'après Alsène & Pichault, 2007) 98

Tableau 10 : analyse de quelques éléments clés de la configuration organisationnelle de la BSPP (d'après Mintzberg, 1982) 133

Tableau 11 : modèle de la *contingency theory of leadership effectiveness* de Fiedler..... 149

Tableau 12 : liens entre agilité organisationnelle et concepts associés à la réactivité 176

Tableau 13 : principaux paradigmes épistémologiques contemporains (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 25) 184

Tableau 14 : classification des personnes interrogées (extrait de NVivo) 194

Tableau 15 : codage des entretiens (extrait de NVivo) 199

Tableau 16 : les fonctions opérationnelles terrestres (armée de Terre, 2012)..... 259

Tableau 17 : valeurs les plus mises en avant par les sapeurs-pompiers de Paris (extrait de NVivo)..... 277

Tableau 18 : identification des forces de la BSPP (exploitation du tableau de l'intelligence collective – Gréselle-Zaïbet, 2019) 346

FIGURES

Figure 1 : entre théories et terrain, problématiques de cohérence 23

Figure 2 : composantes de l'organisation (Pichault, s. d.) 27

Figure 3 : flux d'autorité formelle (Mintzberg, 1982) 28

Figure 4 : flux d'activités régulées (Mintzberg, 1982) 28

Figure 5 : flux de communication informelle (Mintzberg, 1982) 28

Figure 6 : ensemble de constellations de travaux (Mintzberg, 1982) 29

Figure 7 : flux de processus de décision *ad hoc* (Mintzberg, 1982) 29

Figure 8 : fonctionnement de l'organisation (Mintzberg, 1982) 30

Figure 9 : l'ajustement mutuel (Pichault, s. d.) 31

Figure 10 : la supervision directe (Pichault, s. d.) 32

Figure 11 : la standardisation des procédés (Pichault, s. d.) 32

Figure 12 : standardisation des résultats (Pichault, s. d.) 32

Figure 13 : standardisation des qualifications (Pichault, s. d.) 32

Figure 14 : standardisation des valeurs (Pichault, S.D.) 33

Figure 15 : départementalisation par input (Pichault, s. d.) 33

Figure 16 : départementalisation par output (Pichault, s. d.) 33

Figure 17 : liaisons inter-unités 1 (Pichault, s. d.) 33

Figure 18 : liaisons inter-unités 2 (Pichault, s. d.) 34

Figure 19 : relations causales entre l'environnement et l'organisation 57

Figure 20 : efficacité du modèle de résilience en fonction des 4 dimensions 'ressources mobilisées, traitement retenu, formalisation, temps' 69

Figure 21 : les quatre axes de la résilience (adapté de Madni & Jackson, 2009) 73

Figure 22 : les caractéristiques de l'agilité organisationnelle (d'après Charbonnier-Voirin, 2011) 81

Figure 23 : *7s Model* (Cabinet Mc Kinsey) 82

Figure 24 : l'incendie de *Mann Gulch* 107

Figure 25 : *Incident Command System* (d'après Bigley & Roberts, 2001) 124

Figure 26 : choix de la stratégie de régulation selon le niveau d'anxiété perçu (d'après Sala & Haag, 2016) 139

Figure 27 : préférence de stratégie de régulation par séniorité (d'après Sala & Haag, 2016) 140

Figure 28 : les caractéristiques de l'agilité organisationnelle (rappel de la Figure 22 d'après Charbonnier-Voirin, 2011) 161

Figure 29 : organigramme d'un régiment - le 1er RAMa (http://1rama.free.fr) 210

Figure 30 : extrait de l'organigramme de l'armée de Terre en 1989 (https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=31898336) 211

Figure 31 : extrait de l'organigramme de l'armée de Terre en 2000 (https://bit.ly/2BhLGwd) 212

Figure 32 : l'armée de Terre en 2016 (https://bit.ly2tznk9w) 213

Figure 33 : qualifications extraites du SIRH 216

Figure 34 : extrait d'un référentiel des effectifs en organisation 217

Figure 35 : cycle opérationnel à 5 temps de l'armée de Terre (source ministère des Armées) 223

Figure 36 : illustration de la GPEEC de l'armée de Terre (source DRHAT) 233

Figure 37 : organigramme de la BSPP 243

Figure 38 : organisation territoriale de la BSPP (source www.pompiersparis.fr) 244

Figure 39 : intervention rue Erlanger - Paris 16, 4-5 février 2019 (source BSPP) 247

Figure 40 : le traitement des appels à la BSPP (source BCOM BSPP) 249

Figure 41 : incendie d'avril 201x (source BSPP) 263

Figure 42 : nombre de références sur la "discipline" selon les interviewés (extrait de NVivo) 278

Figure 43 : la « confiance » dans le BSP 118.1 (extrait de NVivo) 280

Figure 44 : nombre de références à la "confiance" selon les interviewés (extrait de NVivo) 281

Figure 45 : relation entre "discipline" et "confiance" (extrait de NVivo) 283

Figure 46 : le "sens de la mission" dans le BSP 118.1 (extrait de NVivo) 288

Figure 47 : représentation schématique de l'organisation socle, des *bu*, et des organisations temporaires de la BSPP 293

Figure 48 : la CIAM (extrait du BSP 118.1) 296

Figure 49 : exemple de modules préconstitués dans le BSP 118.1 308

Figure 50 : exemple de déclenchement du *slack* situationnel à la BSPP 319

Figure 51 : fiche individuelle complémentaire de sélection et d'évaluation 350

ENCADRÉS

Encadré 1 : le système de Parsons 52

Encadré 2 : *Resilience Scale for Adults (d'après Hjemdal, Friborg, & Stiles, 2010)* 74

Encadré 3 : *The Incident Command System* 94

Encadré 4 : la routine organisationnelle 121

Encadré 5 : situation extrême et crise 127

Encadré 6 : arrêt Matelly - CEDH 221

Encadré 7 : l'éthique du sapeur-pompier de Paris (www.pompiersparis.fr) 273

Encadré 8 : le code d'honneur du sapeur-pompier de Paris (www.pompiersparis.fr) 274

Encadré 9 : les rites symboliques à la BSPP (www.pompiersparis.fr) 275

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements *6*

Sommaire *8*

INTRODUCTION GÉNÉRALE *11*

Visions du fonctionnement des organisations bureaucratiques publiques dans la littérature scientifique **11**

Deux organisations bureaucratiques publiques illustrant ces anomalies théoriques **14**

Des dimensions mal connues susceptibles d'éclairer le fonctionnement de ces organisations ? **17**

Du « fait surprenant » à la construction d'une recherche construite selon une approche systémique **19**

Un état de l'art reposant sur deux piliers : l'agilité organisationnelle et les contextes extrêmes 20

Des « faits surprenants » orientant vers une approche théorique 20

Infographie de la recherche **24**

CHAPITRE 1. L'agilité organisationnelle : nouvel eldorado conceptuel des organisations face à l'incertitude ? *25*

Section 1. Les organisations de type bureaucratique : une catégorisation sédimentée de la théorie de la contingence ? **25**

1.1. Généralités sur la théorie de la contingence 25

1.1.1. Les composantes de l'organisation, les flux internes et les buts 26

1.1.1.1. Les composantes de l'organisation 26

1.1.1.2. Un système de flux permanent 28

1.1.1.3. Les buts 30

1.1.2. La division et la coordination du travail 31

1.1.3. Les facteurs de contingence, clé de voute de la théorie 35

1.1.3.1. L'âge et la taille 35

1.1.3.2. Le système technique 36

1.1.3.3. L'environnement (les marchés) 37

1.1.3.4. Le pouvoir 39

1.2. Les configurations structurelles 40

1.3. Un ou des types bureaucratiques ? deux déclinaisons autour d'une catégorisation 44

1.3.1. La bureaucratie mécaniste 44

1.3.2. La bureaucratie professionnelle 48

Section 2. De l'adaptation à l'agilité : approches de la métamorphose des organisations50
2.1. L'adaptation : un concept polysémique ... 50
2.1.1. Un concept venant de la biologie… ... 51
2.1.2. … qui s'invite dans les sciences humaines ... 51
2.1.3. L'adaptation, un concept relevant d'une intentionnalité ? ... 53
2.1.4. Adaptation primaire et secondaire : une autre vision du concept ... 55
2.1.5. Peut-on parler de capacité d'adaptation ? ... 56
2.1.6. Les facteurs déclencheurs de l'adaptation : des origines internes autant qu'environnementales ... 56
2.1.7. Des stratégies d'adaptation entre l'innovation et la défense ... 59
2.1.8. En conclusion ... 60
2.2. La résilience : Saint-Graal des organisations modernes ? ... 60
2.2.1. Définition et caractéristiques du concept de résilience ... 61
2.2.2. Facteurs de résilience : le rôle prépondérant du *slack* ... 64
2.2.3. Processus de résilience : l'exemple des organisations hautement fiables ... 65
2.2.4. Modèle de la résilience : une approche à un double niveau en constante évolution ... 67
2.2.5. Résilience organisationnelle : une ingénierie complexe, aux résultats incertains, mobilisant hommes et ressources ... 70
2.2.6. Mesurer la résilience : un exercice impossible ? ... 74
2.2.7. En conclusion ... 75
2.3. La réversibilité : un principe improbable en *open source* ... 76
2.3.1. Panorama de la littérature sur le principe de réversibilité ... 76
2.3.2. Le principe de réversibilité dans le secteur de la sécurité ... 78
2.4. L'agilité : nouveau champ d'exploration de l'organisation ... 80
2.4.1. Une définition traduisant des principes mais peu opérationnelle en soi ... 80
2.4.2. L'agilité organisationnelle : une autre forme de management ? ... 84

Synthèse du chapitre 1 ... 87

CHAPITRE 2. L'influence du contexte extrême sur les organisations et les acteurs .. 89

Section 1. Les organisations confrontées à des contextes extrêmes ... 89
1.1. Qu'entend-on par contexte extrême et situation de gestion en contexte extrême ? ... 90
1.2. La situation de gestion en contexte extrême ... 90
1.2.1. Les pratiques de la coordination en contexte extrême ... 91
1.2.1.1. La coordination du point de vue de la littérature de la contingence ... 91
1.2.1.2. The Incident Command System : une coordination adaptée à la configuration d'une organisation de type bureaucratique en contexte extrême ... 92
1.2.1.3. Comprendre la coordination en contexte extrême : immersion dans la boîte noire des organisations 94
1.2.1.4. Le rôle des standards : un concept revisité en contexte extrême ... 99
1.2.2. La construction du sens pour les acteurs ... 103

1.2.2.1. Théorie et processus du sensemaking 103
1.2.2.2. La perte de sens et le rôle du management : l'incendie de Mann Gulch 105
1.2.2.3. Limites des travaux de Weick 110
1.2.3. Le processus de décision 117
1.2.4. Les règles et les routines 121
1.2.4.1. Distinction entre les règles et les routines 121
1.2.4.2. L'Incident Command System : règles et routines en contexte extrême 123
1.2.5. La compétence organisationnelle en contexte extrême 128
1.2.5.1. La compétence organisationnelle : une définition non sédimentée 128
1.2.5.2. La compétence organisationnelle : facteur de fiabilité et de performance d'une organisation ? 130

Section 2. L'acteur face aux risques et aux menaces 132
2.1. La discipline, une dimension de la compétence organisationnelle en environnement extrême ? 133
2.2. La confiance, un concept pour la fiabilité de l'organisation ? 135
2.3. La « régulation émotionnelle de l'anxiété » 137

Section 3. Réagir à l'hostilité de l'environnement 141
3.1. Les organisations hautement fiables 141
3.1.1. Origine et définition du concept de *HRO* 141
3.1.2. Construire la fiabilité d'une organisation 143
3.1.3. Le slack : garant du maintien de la fiabilité en contexte extrême 145
3.1.4. Contingent leadership 147
3.2. Autres concepts participant de la capacité d'adaptation des organisations ? 153
3.2.1. L'acceptabilité des risques 153
3.2.2. La communication de crise : l'Hydre de Lerne des organisations et des institutions 156

Synthèse du chapitre 2 158

CHAPITRE 3. Problématique, épistémologie et méthodologie : divergences autour de l'agilité organisationnelle 160

Section 1. Problématiques de l'organisation bureaucratique en contexte extrême : le prisme de l'agilité organisationnelle 162
1.1. Entre dimensions organisationnelle et individuelle, le délicat mixage des leviers de l'agilité organisationnelle 162
1.1.1. La structure et l'organisation : comment faire évoluer rapidement la structure et l'organisation d'une institution de type bureaucratique ? 163
1.1.2. Les processus : comment assurer la fiabilité du fonctionnement de l'organisation au moyen de processus solides et agiles ? 163
1.1.3. La technologie : à la recherche d'un équilibre sans cesse déstabilisé 165

1.1.4. La ressource humaine, défi permanent du management au profit de l'objectif commun : entre liberté et encadrement des énergies et des initiatives 165
1.1.5. La vision : « Sauver ou Périr » 166
1.1.6. Les valeurs : l'art de convaincre qu'il existe un intérêt supérieur donnant du sens au travail 166
1.1.7. Mesure de la performance : un enjeu permanent à la BSPP 167
1.2. Problématique des pratiques agiles : maîtrise du changement, valorisation de la ressource humaine, création de valeur pour le « client » 168
1.3. Problématique des capacités agiles : l'impossible synthèse de variables incontrôlables ? 169

Section 2. L'utilité d'une lecture renouvelée du fonctionnement de l'organisation bureaucratique en contexte extrême 170
2.1. L'organisation bureaucratique : rigide et lente ? 170
2.2. Le contexte extrême comme révélateur des limites de la théorie de la contingence 172
2.3. Et si l'organisation bureaucratique était un « bon modèle » pour faire face à un environnement extrême ? 173

Section 3. L'agilité organisationnelle : utilisation d'un cadre théorique peu consolidé mais prometteur ? 174
3.1. Le choix de l'agilité organisationnelle comme concept central de cette recherche 174
3.2. Liens entre l'agilité organisationnelle et les autres théories ou concepts 175
3.3. Un concept jeune qui reste fragile 177
3.4. L'agilité : un outil au service de l'organisation, pas une finalité en soi 178
3.5. Le groupe de projet : un outil à explorer pour consolider le concept d'agilité ? 180

Section 4. Dogmes et débats autour du positionnement épistémologique et paradigmatique 182
4.1. Choisir un fondement épistémologique 182
4.2. Positionnement du chercheur 188
4.3. Se démarquer du *mainstream* épistémologique : questions sur la réflexivité, les paradigmes et le positionnement du chercheur 191

Section 5. Méthodologie 193
5.1. Une collecte des données facilitée par le rôle de *CMR* 193
5.1.1. Entretiens 194
5.1.2. Étude de la documentation 195
5.1.3. En immersion dans la vie quotidienne de ces institutions 196
5.2. Exploitation des données : tradition et modernité 197
5.2.1. Visualiser les données : utilisation du logiciel Nvivo 197
5.2.2. Intérêt des observations in situ 200
5.2.3. Combiner les données, les informations et les connaissances 202

Synthèse du chapitre 3 202

CHAPITRE 4. La brigade de sapeurs-pompiers de Paris : une organisation influencée par son histoire militaire ***205***

Section 1. Une institution qui plonge ses racines au cœur de l'histoire de France **205**

1.1. Présentation de l'armée de Terre 206

1.1.1. Une histoire riche et pluriséculaire 207

1.1.2. 1989 : l'An I de l'évolution du modèle de défense de la France 209

1.1.3. Rénovation de la structure et de l'organisation de l'armée de Terre 210

1.1.4. L'armée de Terre en 2019 215

1.1.4.1. Un modèle organisationnel qui vante les mérites de la verticalité 215

1.1.4.2. Un fonctionnement en adéquation avec la théorie de la contingence 216

1.1.4.3. Une armée d'hommes plutôt qu'une armée de techniciens 222

1.1.4.4. Commander : le management du militaire 224

1.1.4.5. Typologie de la ressource humaine 227

1.1.4.6. La politique des ressources humaines 230

1.2. Présentation de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris 236

1.2.1. Une « vieille dame » de deux cents ans 236

1.2.2. Une organisation territoriale sous le modèle des poupées gigognes 237

1.2.2.1. Le centre de secours 238

1.2.2.2. La compagnie 239

1.2.2.3. Le groupement 241

1.2.2.4. L'état-major de la BSPP 242

1.2.3. L'organisation du système de garde 244

1.2.4. Les opérations de secours 245

1.2.4.1. La vie en centre de secours : récit d'une journée de garde 246

1.2.4.2. L'intervention de secours : cœur de métier et raison d'être du sapeur-pompier 249

1.2.5. C2 : Command & Control 253

Section 2. Maîtriser la gestion d'une situation extrême par une réponse opérationnelle *ad hoc* : les organisations éphémères **255**

2.1. Le Groupement Tactique Interarmes : une organisation éphémère de l'armée de Terre 257

2.1.1. Une organisation temporaire au plus près du terrain 257

2.1.2. Une combinaison des moyens, de la modularité et de la polyvalence pour répondre à tous les cadres d'engagement envisageables 259

2.2. La gestion d'un incendie : une organisation éphémère de la BSPP 261

Synthèse du chapitre 4 ..... **267**

CHAPITRE 5. Entre rigidité et souplesse, une optimisation des structures et hommes : synthèse des résultats, analyse et discussion ***269***

Section 1. Des *'Business Units'* publiques et désintéressées : le résultat d'une adaptation de l'organisation bureaucratique à un environnement instable 269

1.1. La BSPP : un ensemble de *'Business Units'* à taille humaine orientées vers une finalité commune claire 271

1.1.1. Le centre de secours : une unité opérationnelle à taille humaine 271

1.1.1.1. Un esprit de corps 272

1.1.1.2. La forge de l'identité professionnelle 274

1.1.1.3. Force de la vision, puissance des valeurs 276

1.1.2. Une finalité commune claire : la population 290

1.1.3. Le centre de secours : entre adaptation et résilience, une attention permanente au terrain et aux événements 292

1.1.3.1. Mobiliser rapidement les ressources pour s'adapter aux changements environnementaux 293

1.1.3.2. La résilience organisationnelle au cœur de l'efficacité opérationnelle 295

1.2. « Il n'est de richesse que d'hommes » ? 297

1.2.1. Un recrutement sélectif 298

1.2.2. Une formation exclusive et adaptée complétée d'une préparation opérationnelle continue et exigeante 299

1.2.3. La diversité humaine comme facteur de richesse organisationnelle 301

1.3. La BSPP : un « Meccano ® » organisationnel solide et éprouvé 304

1.3.1. Une structure organisationnelle simple, lisible et un fonctionnement de *start up* 304

1.3.1.1. Une organisation compacte favorisant les échanges directs et l'autonomie opérationnelle 305

1.3.1.2. Une structure modulaire autorisant une large variété d'agencements et l'intégration d'organisations extérieures 307

1.3.2. La régulation : clé de voute de la structure organisationnelle 309

1.3.2.1. Les standards : références indispensables au fonctionnement de l'organisation 309

1.3.2.2. Du bon usage de la régulation : de la prescription à la réalité 311

1.3.2.3. La confiance n'exclut pas le contrôle 312

1.3.3. Des *'Business Units'* à l'écoute du terrain 314

1.3.3.1. Veille de l'environnement 314

1.3.3.2. Immergé au cœur de la cité 316

1.3.4. Des *'Business Units'* adaptées au terrain et reconfigurables 316

1.3.4.1. Des processus d'adaptation organisationnelle très rapides 317

1.3.4.2. Le rôle des ressources du back office 318

1.3.5. Partage de l'information et processus de décision 319

1.3.5.1. Le rôle de la technologie 319

1.3.5.2. Décentralisation ou déconcentration de la décision ? 321

1.4. Le statut militaire : dimension explicative de l'agilité des organisations bureaucratiques en contexte extrême ? 323

1.4.1. L'apport du statut militaire 324
1.4.1.1. Une discipline de la contrainte ?..... 324
1.4.1.2. Une discipline qui forge la culture de l'organisation 325
1.4.2. Un encadrement attentif et exigeant : commander et manager..... 326
1.4.2.1. Le chef de centre de secours : père et mentor..... 326
1.4.2.2. Commander ! 327
1.4.2.3. Quelques particularités dans la gestion des opérations 329
1.4.3. Pas d'enjeu de pouvoir politique mais des intérêts corporatistes 331
1.5. Des points de faiblesse 333
1.5.1. Une taille critique insuffisante qui pénalise le domaine technologique à la BSPP 333
1.5.2. Une transversalité du travail difficile et une centralisation ancrée dans la culture militaire 334
1.5.3. Des jeux de pouvoir externes plutôt qu'internes : l'isolement de la BSPP 335
1.5.4. Une double subordination source d'avantages et de faiblesses 337
1.5.5. Un monde qui change : un marché vraiment captif ? 338

Section 2. Analyse de l'optimisation structurelle et humaine : une réponse adéquate des organisations évoluant en contexte extrême ? 340

2.1. La BSPP : une organisation « bureaucratico-adhocratique » adaptable et résiliente 341
2.1.1. Convergences et divergences avec la théorie de la contingence 341
2.1.2. Une « symbiose organisationnelle » favorisant la capacité d'adaptation et de résilience des organisations ? 343
2.1.3. Une approche originale du levier « structure et organisation » de l'agilité organisationnelle 345
2.2. La richesse humaine : une réhabilitation des valeurs, du sens et d'une vision 345
2.2.1. Une priorité : la culture partagée comme socle de l'identité collective..... 347
2.2.2. Une optimisation : exploiter les compétences et préserver la polyvalence 349
2.3. Le contexte extrême comme révélateur et catalyseur de l'agilité organisationnelle..... 351
2.3.1. Le rôle réaffirmé des standards en contexte extrême 352
2.3.2. Confiance et créativité, une originalité de la coordination en contexte extrême ? 353
2.3.3. Raccourcissement du processus de décision et communication directe en situation extrême : déclinaisons au sein de l'organisation bureaucratique..... 355
2.4. Technologie et processus, faiblesses du système 357
2.4.1. Une technologie qui souffre du positionnement institutionnel de la BSPP..... 357
2.4.2. Les processus à la BSPP : la difficile réforme de l'héritage bureaucratique..... 358

Section 3. Discussion sur les dimensions statutaires négligées par la théorie des configurations organisationnelles 360

3.1. Statut militaire, discipline, désintéressement et imagination des acteurs : des spécificités à ne pas négliger..... 361

3.1.1. La contribution du statut militaire à l'agilité organisationnelle de la bureaucratie mécaniste 362
3.1.2. La discipline, le désintéressement et l'imagination comme facteurs de l'agilité organisationnelle 362
3.2. La symbiose de configurations organisationnelles et le secteur public : deux aspects qui influencent et modifient le comportement des organisations bureaucratiques 363
3.2.1. L'association profitable de deux configurations organisationnelles diamétralement opposées 364
3.2.2. L'improbable faillite du secteur public, garantie de la solidité de l'organisation en environnement instable 365
3.3. Des dimensions adaptables aux organisations classiques confrontées à un environnement instable ? 365
3.3.1. La discipline, une spécificité qui n'est pas militaire 365
3.3.2. La combinaison de configurations organisationnelles originales, un agencement vertueux de solutions proches de la réalité 366

Synthèse du chapitre 5 367

CONCLUSION GÉNÉRALE 370

Résumé des réponses à nos questions de recherche 371

Critères de validité et limites de la recherche 372

Vers une consolidation du concept d'agilité organisationnelle 375

Une consolidation théorique soulignant l'importance du capital humain et du cadre structurel 376
L'importance de la vision comme moteur de l'engagement des hommes 378
Une opérationnalisation du concept qu'il semble difficile de rendre générique 379

Argumentaire à destination des chercheurs et des praticiens 380

Bibliographie 382

Tableaux 397

Figures 399

Encadrés 402

Table des matières 403