ANNE DIETRICH
JÉRÔME RIBEROT
XAVIER WEPPE

Université de Lille, IAE, LEM UMR-CNRS 9221

La discipline, dimension oubliée de l'action en contexte extrême ?

L'exemple des sapeurs-pompiers de Paris

Cet article rend compte d'une étude empirique approfondie de la gestion des incendies au sein d'une unité militaire d'élite : la brigade des sapeurs-pompiers de Paris. Il souligne l'intérêt d'une lecture croisant les littératures sur les situations extrêmes et sur les organisations à haute fiabilité pour mettre en évidence le rôle des règles dans la lutte contre le feu et la capacité de l'organisation à apprendre des situations imprévues vécues par les sapeurs-pompiers. Puis il montre le rôle de la discipline telle que l'appréhende Foucault pour comprendre comment fiabilité et flexibilité s'articulent.

Autour de la notion de situation extrême s'est développée une littérature qui réexamine l'action collective dans un contexte marqué simultanément par l'évolutivité, le danger, l'incertitude, des risques permanents (Bouty *et al.*, 2011 ; Melkonian et Picq, 2010, 2014). Sont qualifiés « d'extrêmes » des cas singuliers autant que variés : expédition polaire, course de voile, manifestation de l'équipe de voltige de l'armée de l'air, mission de combat des forces spéciales, gestion d'urgences en hôpital. Ces cas mobilisent des équipes provisoires ou permanentes, pour des actions ponctuelles ou récurrentes, devant agir et décider rapidement dans un contexte d'informations incomplètes et dans un environnement hostile et dangereux (froid extrême, zone de conflit, etc.). Cette richesse et cette diversité empirique couplées à une focalisation sur la situation de gestion comme niveau d'analyse ont permis de renouveler la compréhension de l'agir collectif en situation (Bouty et Drucker-Godard, 2011), du rôle des standards dans l'action collective (Nizet et Pichault, 2011) et des pratiques de coordination (Godé-Sanchez, 2010).

Ces questions ont également été abordées par la littérature sur les organisations hautement fiables (Bigley et Roberts, 2001 ; Weick *et al.*, 1999), qui s'attache à identifier et caractériser la structure, le comportement, les processus d'organisations utilisant des technologies complexes, dangereuses, difficiles à maîtriser tout en restant fiables, c'est-à-dire en évitant les défaillances ou catastrophes majeures. Les terrains de recherche sont là aussi multiples et riches : brigades de sapeurs-pompiers,

opérations aériennes sur des portes avions de l'US Navy, centrales nucléaires, activités de contrôle aérien, etc.

Si les deux courants de recherche partagent indéniablement un intérêt commun pour une meilleure compréhension de la gestion des contextes extrêmes, leur mobilisation croisée est rare. C'est pourtant ce à quoi nous mène notre étude empirique des situations d'incendie gérées par la brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Unité militaire d'élite, la troisième au monde en termes de grandeur, elle témoigne d'une excellence opérationnelle dont nous interrogeons les ressorts. Si des travaux ont montré l'importance de la structure, du système de commandement, des règles et routines (Bigley et Roberts, 2001), analysé le rôle des interactions en situation (sens commun, coordination, improvisation) et la capacité des individus à créer (ou non) du sens (Weick, 1993) pour gérer efficacement des situations d'incendies, la question du management des pompiers n'a guère été étudiée. Les tensions classiques règles/improvisations, structures/interactions en font peu de cas.

Cet article s'intéresse alors au rôle de la discipline dans la gestion de tels contextes et aux formes qu'elle prend à la BSPP. Après une revue de littérature sur les organisations hautement fiables et la gestion des situations extrêmes, avec une attention particulière à celle des incendies, il rend compte de l'étude empirique menée à la BSPP et de la parole des acteurs sur leurs conduites au feu. Enfin, il discute des enseignements de cette étude et souligne l'importance de la discipline dans la gestion de situations évolutives, incertaines et dangereuses.

I – L'INCENDIE : TERRAIN DE RECHERCHE À LA CROISÉE DE DEUX LITTÉRATURES

L'analyse de la gestion des incendies par les pompiers est au cœur d'articles fondateurs de l'approche sur les organisations hautement fiables (Bigley et Roberts, 2001) et de l'approche interactionniste de « sensemaking » (Weick, 1993). Si dans le premier cas, le niveau d'analyse est celui de l'organisation, les travaux s'inscrivant dans la seconde approche adoptent des niveaux d'analyse plus micro, notamment celui de la situation de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008). Au-delà de ces différences, ces travaux partagent l'objectif d'une meilleure compréhension des conditions de la performance en contexte extrême et sont traversés par les mêmes dualités : règles/improvisation (Roux-Dufort et Vidaillet, 2003), contrôle/écoute (Vidal et al., 2010), standard/coordination émergente (Bouty et al., 2011). Nous revenons sur les apports de ces travaux et sur les zones d'ombre restant à explorer.

1. Gérer un contexte extrême par des formes organisationnelles bureaucratiques

Bigley et Roberts (2001) montrent qu'un fonctionnement très bureaucratique peut permettre à une brigade de sapeurs-pompiers de gérer les situations d'urgence ou de catastrophe avec une très grande fiabilité et une flexibilité importante, propice à une adaptation à des situations très diverses, dont celles marquées par l'incertitude et l'instabilité. Ils font référence dans leur article au système de commandement des interventions ou *Incident Command System*, capable de prendre en charge des

situations prévisibles et imprévisibles. Ils identifient trois catégories de facteurs permettant fiabilité et flexibilité :

- des mécanismes de structuration (mise en place d'une structure type pour gérer l'incident, ajustement des rôles en fonction de l'évolution de l'incendie, découplage entre le système formel d'autorité et le système de prise de décision pouvant valoriser l'expertise *ad hoc* adaptée au problème clé de l'incident, réinitialisation du système en cas d'échec de la manœuvre initialement retenue),
- des facteurs favorisant l'improvisation pour faire face au caractère unique de chaque incident mais contrôlée pour éviter tout comportement de franc-tireur (faire avec les outils disponibles en situation, improviser en faisant référence aux règles, ajuster les routines aux circonstances de la situation),
- des méthodes de management cognitif permettant de créer des représentations partagées de l'incident malgré le système distribué d'informations (développement de pratiques intenses de communication et retours d'expériences efficaces).

Ces travaux, et plus globalement ceux de l'école de Berkeley sur les organisations hautement fiables (Roberts et al., 1994 ; Bigley et Roberts, 2001), ont permis d'identifier les facteurs organisationnels contribuant au maintien de la fiabilité des organisations et des modalités d'intervention nouvelles en situation à risques. Ainsi, à l'opposé d'idées répandues, des organisations bureaucratiques peuvent être adaptées à la gestion de situations instables et dangereuses à condition d'être flexibles. D'autres travaux, d'inspiration interactionniste, ont cherché au niveau des collectifs en situation les facteurs explicatifs de cette fiabilité.

2. Rôle des comportements collectifs dans la gestion des situations extrêmes

Le partage des représentations ou plutôt son absence est au cœur de l'analyse du feu de Mann Gulch par [Weick \(1993\)](#). Dans cette situation, un groupe de pompiers lutte contre un incendie de forêt *a priori* banal qui tourne mal et entraîne la mort de treize pompiers. Weick analyse cet incident comme un cas emblématique de faillite de fabrication du sens : les pompiers ne sont pas parvenus à construire une représentation commune du danger qui les menaçait, ni à proposer une action coordonnée de gestion de cet incendie. L'intérêt de la perspective interactionniste développée par [Weick \(1993\)](#) est de se focaliser sur l'analyse des comportements d'un collectif en situation. Les interactions entre acteurs engagés dans une même situation composent le socle de la fiabilité organisationnelle. Les sources de fiabilité, les raisons d'une bonne gestion des contextes extrêmes seraient à chercher au niveau des comportements collectifs développés en situation et plus spécifiquement au niveau de l'émergence de pratiques de *sensemaking* ou d'*organizing* ([Weick et al., 1999](#)). Les notions de représentations partagées ou de « construction de sens » sont au cœur des travaux sur l'action collective en contextes extrêmes ([Faraj et Xiao, 2006](#) ; [Bouty et al., 2011](#)). Elles désignent des ressources permettant l'improvisation et le bricolage organisationnel face à une situation caractérisée par l'incertitude et une pression temporelle forte ([Weick, 1993](#) ; [Bechky et Okhuysen, 2011](#)). Dans une étude sur les équipes d'intervention du SWAT, ces auteurs montrent que malgré la préparation des

missions, les policiers doivent faire preuve d'improvisation et s'engager dans un bricolage organisationnel afin de répondre aux surprises rencontrées en intervention. Ce bricolage se caractérise par un changement de rôles, de priorités et une modification des routines collectives.

Cet intérêt pour les comportements des acteurs en situation extrême conduit à mobiliser le concept de situation : « La perspective située portée par le concept de situation oriente l'analyse de l'organisation vers les pratiques des acteurs individuels et collectifs et ouvre une réflexion théorique sur les relations que l'organisation entretient avec les situations » ([Journé et Raulet-Croset, 2008](#), p. 28). Les travaux sur le rôle des standards en situation extrême permettent de questionner les relations entre les standards proposés par l'organisation et leur mobilisation concrète en situation et de dépasser l'opposition planification/improvisation ([Bouty et al., 2011](#) ; [Nizet et Pichault, 2011](#)). Ils rejoignent certaines conclusions des études sur les organisations hautement fiables en montrant que même en contexte extrême, des pratiques standardisées ont toute leur place. Le standard constitue dès lors une ressource parmi d'autres pouvant jouer des rôles très différents suivant la situation.

Analyser la performance collective en contexte extrême à travers le prisme des pratiques développées en situation remet au premier plan les acteurs, leurs rôles, leurs stratégies pour faire face au danger, à l'incertitude, à l'évolutivité des situations rencontrées. Ils apparaissent alors comme les « hommes de la situation » ([Journé et Raulet-Croset, 2008](#)). Nous savons cependant peu de choses sur la manière dont l'organisation prépare les hommes à gérer

les situations extrêmes. En effet, si la littérature permet d'identifier les structures de commandement permettant de les gérer ou de mieux comprendre les pratiques développées par les acteurs en situation, elle n'articule guère ces deux niveaux de l'analyse. Même si certains travaux abordent les questions de leadership en contexte extrême (Klein *et al.*, 2006), la dimension managériale est insuffisamment étudiée. Or le management est un moyen de maîtriser l'interaction entre structures et comportements (Savall et Zardet, 1995). C'est l'objet de cet article. Afin d'éclairer cette zone d'ombre des travaux sur les situations extrêmes, nous avons mené une étude au sein de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), organisation bureaucratique dont la gestion des situations extrêmes est le quotidien.

II – ÉTUDE EMPIRIQUE : LA BRIGADE DES SAPEURS POMPIERS DE PARIS

Nous présentons successivement la Brigade, la situation d'incendie, les modalités de sa gestion et les caractéristiques de ce collectif.

1. Une organisation militaire dédiée aux secours

Créée par Napoléon 1^{er} en 1811, la BSPP est une grande unité militaire placée pour emploi sous l'autorité du préfet de police. Sur les 760 km² de son secteur, elle est responsable de la sécurité des personnes et des biens d'une métropole abritant les pouvoirs politique, économique et culturel de la France, d'une population de sept millions de résidents, de deux millions de

Franciliens en transit par jour et d'une vingtaine de millions de touristes par an. La diversité des risques couvre un large éventail : secours à personnes, risques routier et ferroviaire, immeubles de grande hauteur, complexes industriels et pétroliers, ministères, ambassades, musées, enceintes sportives, médias nationaux, et désormais menace terroriste. Pour faire face à la plus forte densité de risques humains au monde, la BSPP emploie 8 500 sapeurs-pompiers (SP) et médecins, avec une moyenne d'âge inférieure à 29 ans tous grades confondus. Ils interviennent près de 500 000 fois par an : 82 % des interventions relèvent du secours à personnes, les incendies en représentent 4 % (20 000 feux par an). Chaque année, les SPP sauvent d'une mort certaine près de 200 personnes lors d'incendies, 300 lors d'accidents cardiaques et ont probablement assuré la survie de 20 000 victimes présentant un pronostic vital défavorable.

Conçue sur un modèle interdépartemental regroupant Paris et les trois départements de la petite couronne, la BSPP bénéficie d'une cohérence opérationnelle dans un secteur urbain où les frontières administratives ont par nature peu de sens. Cela explique son organisation à la fois territoriale et fonctionnelle : trois groupements d'incendie et de secours (GIS) se partagent le territoire d'intervention de la BSPP ; trois groupements apportent un soutien fonctionnel : soutiens et secours (*back office*), appuis et secours (spécialistes et moyens spécifiques), formation, instruction, secours (formation initiale et continue).

À la base de cette organisation se situe le centre de secours. Il intervient en support à d'autres centres sur demande du commandement de la BSPP. Un système

---

MÉTHODOLOGIE

Pour comprendre le système global d'organisation des secours et appréhender les conduites au feu, nous avons mobilisé des méthodes qualitatives :

- analyse de documents internes (règlement, retours d'expérience, fiches de poste, ouvrages de cadres de la BSPP) ;
  - visionnement de reportages sur les pompiers, d'archives vidéo sur les incendies ;
  - visites commentées de tous les niveaux de l'organisation et de leurs dispositifs d'action (du centre de secours à l'état-major) ;
  - observation d'un exercice de simulation de gestion d'attentats multi-sites en centre opérationnel ;
  - 11 entretiens semi-directifs d'une à deux heures, enregistrés et retranscrits, avec 8 officiers, 1 médecin directeur des secours médicaux, 1 major chef du groupe d'intervention en milieu périlleux (GRIMP), 1 caporal-chef, chef d'agrès.
-

d'information centralisé et semi-automatique ajuste l'envoi des moyens tout en préservant la couverture opérationnelle, optimisant ainsi la coordination territoriale. 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 de plus de 20 000 interventions.

2. L'incendie : un feu en contexte

Les SPP ont coutume de dire « notre ordinaire est de vivre dans l'extraordinaire des gens », notre mission quotidienne, gérer des situations anormales et les ramener « à la normale ». La fréquence des interventions au feu fait de l'incendie une « situation banale » (major, 45 ans). Si leur devise est « sauver ou périr », le terme d'extrême n'est pas usité. Ils parlent de *situations limites* quand tout peut dégénérer avec de graves conséquences, quand les *retours d'expérience* montrent qu'ils ont

pris trop de risques, ou lors d'interventions en *milieux périlleux* ou *spécifiques* (chantiers souterrains, tunnels étroits), ils parlent de *situations paroxystiques* lors d'accidents très graves. Pourtant la situation d'incendie mérite la qualification d'extrême car elle cumule danger, incertitude et évolutivité : danger car des pompiers sont blessés ou perdent la vie dans un incendie (300 SP blessés, brûlés, asphyxiés par an, une dizaine de morts en dix ans) ; incertitude car ils ne savent pas *a priori* les difficultés qu'ils vont rencontrer (intensité du feu, durée de l'intervention, comportements des gens) ; évolutivité en raison de la cinétique du feu. Ainsi un feu qui s'annonce banal, tel ce feu de pavillon de banlieue, débouche-t-il sur la mort de deux jeunes SP. Un incendie quasiment éteint se voit réactivé pour des raisons encore à l'étude, piégeant mortellement un pompier ; un incendie mineur au sein d'une usine sidérurgique dégénère avec l'explosion d'un four causant un mort et dix blessés ; un incendie d'immeuble *a priori*

vide change d'envergure quand les SP découvrent en arrivant des personnes qui se défenestrent.

Mais, la récurrence des interventions et l'expérience acquise n'excluent ni la conscience du danger et du risque vital, ni une vigilance permanente : « sur le terrain, on s'attache à ne banaliser aucune intervention parce qu'il est clair que de toute façon, on ne sait jamais ce qui va arriver » (capitaine, 41 ans). L'incendie constitue une situation d'autant plus extrême qu'il se situe en milieu urbain : vies humaines piégées dans des environnements sans issue (étages élevés, espaces clos), dégâts préjudiciables pour la collectivité (désorganisation de la circulation, des transports, faillite potentielle d'entreprise), risques d'extension des dangers (sinistre proche d'un dépôt de carburant, d'un périphérique, d'un aéroport). Un incendie en contexte urbain peut donc considérablement complexifier la tâche et les paramètres à prendre en compte. Des installations électriques anciennes peuvent rester sous tension malgré les coupures de courant, l'enfouissement des infrastructures (parkings souterrains, métro) rend les interventions plus complexes et les reconnaissances plus longues.

3. Gestion de la situation d'incendie

Tout incendie impose une reconnaissance des lieux et des risques potentiels. Le contexte est plus ou moins facilitant : de nuit, vision plus limitée ; en hiver, l'eau d'extinction gèle sur les superstructures, les alourdit, fragilise le bâtiment et accroît les risques ; selon l'heure, la densité de la circulation ralentit l'arrivée des secours. Le contexte peut aussi présenter des risques particuliers (explosion, contamination,

effondrement) à anticiper, ou des risques imprévus auxquels il faut s'adapter (orage, vent défavorable aggravant le sinistre). Cette adaptation, requise tout au long de l'intervention, invite à considérer les modalités d'action et l'articulation entre règlement opérationnel et degré d'improvisation.

Déroulé d'une intervention

Toute intervention respecte un séquençage rigoureux qui débute avec l'appel des secours et s'achève à la signature du rapport d'intervention par le commandant des opérations de secours (COS). Il faut 1 minute 30 pour traiter un appel reçu, s'assurer de sa fiabilité et trier les informations utiles aux secours. Quelques secondes après, l'ordre de départ est donné. En moins de 8 minutes, les engins arrivent sur le lieu de l'incendie. La priorité est donnée aux secours à personnes (repérages, sauvetages et soins aux victimes), puis au traitement de l'incendie : établissement des moyens d'extinction (lances, tuyaux, etc.), attaque du feu, ventilation des locaux, protection des parties non atteintes, déblai et dégarnissage des volumes sinistrés, surveillance post-extinction pour éviter les reprises de feu.

Une intervention mobilise des dispositifs hommes-matériels et des procédures prédéfinis : à un type de véhicules est associé un nombre déterminé d'hommes, disposant d'un matériel spécifique et connaissant précisément leur rôle dans la conduite des opérations. L'engagement des moyens est toujours progressif, en fonction de l'évolution du sinistre et de l'estimation de son évolutivité par le COS. Il y a donc toujours des ajustements. Il faut en amont une importante capacité organisationnelle pour se procurer en urgence les trente tonnes de

sable nécessaires à l'extinction du feu ravageant le four de l'usine sidérurgique¹. La mobilisation de moyens supplémentaires et la montée en puissance des opérations complexifient la gestion de la situation et nécessitent une organisation plus structurée, *la transmission du commandement à un niveau supérieur*, une sectorisation géographique et/ou fonctionnelle des opérations, distribuant responsabilités, missions et zones d'intervention. Dans cette configuration, les SP sont soutenus par un *véhicule poste de commandement* situé à distance du feu, qui assure la coordination des intervenants, le recueil des informations, les transmissions interne et externe, participe à l'analyse de la situation et conseille le COS. Il peut faire appel à des experts : architecte des bâtiments, spécialistes des opérations subaquatiques, des milieux périlleux ou des risques nucléaire, biologique, chimique. En fonction des conséquences du sinistre, une multitude d'autres acteurs sont mobilisés : police, SAMU, associations de protection civile, mairies, hôpitaux qu'il est indispensable de coordonner en cas de nombre élevé de victimes, de soins spécialisés (blessures de guerre lors d'attentats).

En termes de méthode, le COS adopte une procédure prédéfinie inspirée du raisonnement militaire (méthode d'élaboration de la décision opérationnelle) et adaptée aux particularités des missions de la BSPP. Ses principaux éléments sont les *points de situation*, *l'idée de manœuvre* et *l'exécution*. Le point de situation résulte de la collecte et de l'analyse en temps réel des informations. Il permet une représentation partagée de la situation, des risques possibles et des événements. Sa fréquence varie en fonction

de l'évolution du sinistre et de sa maîtrise. L'idée de manœuvre traduit la volonté du COS : elle définit l'objectif à atteindre, précise et décline la succession des opérations, les moyens humains et matériels à mobiliser et donne l'ordre d'exécution. « Tout le monde sait ce qu'il y a à faire, on est drillé (entraîné dans le jargon des SPP). Là, on va poser nos manœuvres, tirer les plans » (major) ; « On ne discutera pas l'ordre. On sait que s'il nous dit de faire ça, il faut faire ça. » (caporal-chef, 28 ans).

L'arrivée sur le lieu d'un sinistre confronte à un certain chaos et il est indispensable que chacun connaisse son rôle et sa place afin que l'équipe prenne la main sur la situation : « parce que sur opération, on n'a pas le temps de phraser » (capitaine, 41 ans), « et de toute façon, on n'a pas le temps de poser de questions... On est comme des robots (...) on devient des machines » (caporal-chef). Une des premières tâches est de « faire le tour du feu » afin de recueillir rapidement un maximum d'informations sur la situation et son environnement et *décider* des moyens à engager. Le major appelle *réflagir*, « contraction de réfléchir et agir », ce traitement simultané de l'information et de l'action. Le repérage d'indices, la capacité à voir et à visualiser la situation sont essentielles : « il faut faire une lecture rapide du feu pour voir le comportement des fumées, des gaz chauds, où les flammes sortent, où elles ne sortent pas » (capitaine). Chaque pompier n'a qu'une vision partielle de l'incendie (celle où il est engagé) mais recouper toutes les informations est indispensable au COS pour avoir une vision globale de la situation et positionner efficacement les matériels car

1. Ce type de feu proscrit l'utilisation de l'eau.

les tuyaux sont lourds et les camions pas faciles à déplacer. Il faut ensuite *faire la part du feu*, c'est-à-dire agir là où il est le plus maîtrisable, évaluer les moyens à l'aune de la configuration des lieux : un mur porteur permet de freiner le feu. « On parle d'effet à obtenir » (capitaine, 47 ans), cela permet de limiter les dégâts : dans une entreprise, on tente de préserver les bureaux contenant les données informatiques et comptables.

Le collectif en intervention

À la différence d'un équipage de bateau ou d'un commando, le collectif engagé dans la lutte contre l'incendie n'est jamais le même, les pompiers ne se connaissent pas forcément. Les équipes d'intervention sont évolutives, trop d'hommes et d'engins étant contreproductif : leur effectif va de 6 à plus de 100 personnes, leur composition varie selon les plannings de garde et les relèves d'équipes sur incendie ; un SP peut lutter activement contre le feu pendant trente minutes ; il est relevé et gagne la zone de remise en conditions pendant vingt minutes pour se réhydrater, ouvrir sa veste et éliminer l'effet « cocotte-minute » ; après avoir changé les bouteilles de son appareil respiratoire, il repart au feu. L'interchangeabilité des hommes est donc indispensable. Elle est rendue possible par un système de rôles et de règles permettant d'échanger les individus sans bouleverser le schéma d'interaction en cours (Weick, 1993). Mais l'efficacité de l'intervention résulte aussi du collectif et de ce qui le soude : *la confiance*, c'est-à-dire la conscience partagée par tous que chacun

s'attend à ce que l'autre respecte les procédures et les ordres quel que soit celui qui commande. Ainsi, un caporal se retrouve-t-il sous les ordres d'un chef avec lequel il s'est disputé peu avant sans que cela n'affecte leur travail : « j'ai eu confiance en lui, c'est lui qui me guidait, pour savoir ce qu'il fallait que je fasse parce que moi je ne voyais rien, et j'ai eu une confiance aveugle en lui. On sait que s'il y a un souci, notre chef va nous aider à ressortir et puis voilà ».

Cette confiance dans les chefs, entre équipiers, est d'autant plus nécessaire que les obstacles à l'action collective sont nombreux : pas de phase de préparation avant le départ comme pour un commando, peu ou pas de communication visuelle et verbale entre SP en raison des fumées et du bruit. Le COS lui-même doit faire confiance aux SP quant à la pertinence des informations qu'ils remontent du feu et parfois dans les solutions qu'ils proposent : « c'est là qu'on voit les grands chefs. On pose le casque et on dit « Toi, je t'écoute. Toi, je t'écoute puis on analyse et on prend telle solution » (major). Ce terme de confiance qui n'apparaît qu'une seule fois dans les douze règlements opérationnels de l'incendie à la BSPP, est une constante des propos des SPP de tous niveaux et ancienneté. Au-delà des techniques et des règlements, la cohésion psychologique des SPP, cette « fraternité de combat² » (Prieur, 2011) joue un rôle essentiel en intervention. La confiance a de multiples sources. Elle se construit dans l'action où s'expérimentent l'efficacité mais aussi l'attitude face au risque et aux autres :

2. Expression employée, dans l'ouvrage « Sapeurs-Pompiers de Paris » par le général de division Joël Prieur, commandant de la BSPP jusqu'à 2011.

« C'est en travaillant au quotidien avec les collègues qu'on sait que lui il tient la route, qu'en sport il est bon, qu'il connaît ses manœuvres, qu'il a un très bon état d'esprit » (caporal chef). Elle se nourrit de la « réputation » que construisent les récits au retour de mission : « le major c'est quelqu'un qu'on a appris à connaître parce qu'on a travaillé un peu avec lui, mais on sait tous ce qui s'était passé avant et au final on sait que le major, on peut avoir confiance en lui à 200 % » (*ibid.*). Plus largement, elle est inscrite dans la culture de solidarité et d'exemplarité des SPP que traduit un *code d'honneur* partagé : « ... je connais aucun pompier qui va dire : lui, c'est bon, il m'a embêté, je vais le laisser, ce n'est pas grave ! ... On sait que s'ils sont pompiers, ce n'est pas par hasard » (*ibid.*). La fierté d'appartenir à la Brigade, les risques encourus font que sans se connaître « on a forcément confiance en nos collègues » (*ibid.*). Pour autant, cette confiance ne doit jamais être mise en défaut : « c'est important de tenir la route » (major). Récurrente, cette expression conduit chacun à s'imposer une discipline. Les SP l'appellent discipline au feu : « on doit être discipliné au feu. On ne fait pas n'importe quoi. On n'improvise pas. » (*ibid.*).

4. La vie en centre de secours

Cette confiance ne se comprendrait pas sans référence à la vie collective dans cet espace clos de la caserne où s'apprennent le métier et ses valeurs et où s'organise un quotidien loin des familles. En effet, lorsque nous cherchions à comprendre l'excellence

opérationnelle développée en situation d'incendie, les interviewés nous ramenaient souvent à d'autres situations : celles vécues au centre de secours, les phases d'entraînement physique et théorique, les phases de débriefing, les retours d'expériences (Retex).

Lieu d'apprentissage de la discipline

« Les SPP ont choisi d'exercer leur métier dans les conditions les plus contraignantes, celles imposées par la loi portant statut général des militaires³ » (Prieur, 2011). Recruté sur des critères exigeants, le SPP suit une formation initiale de quatre mois : secourisme individuel, en équipe, routier ; techniques et tactiques de lutte contre l'incendie ; risques NBC. Le contenu est dense, le programme doit être assimilé en peu de temps. L'internat et l'intensité des journées (6 h-22 h) forgent le collectif et font émerger le besoin de solidarité et d'entraide. Une fois acquis les connaissances et codes comportementaux, le jeune SPP est *autorisé* à rejoindre un centre de secours ; un tuteur l'accompagne dès son arrivée. Dès cette phase, la formation et l'entraînement favorisent la connaissance des hommes : « Les gars, il faut les préparer, les entraîner, il faut les aguerrir. Ce qui est important chez nous, c'est l'aguerrissement aux conditions difficiles. Ensuite, on va les former. Donc, on va commencer à les découvrir. On va les former dans des situations, on va les pousser un petit peu à bout physiquement et mentalement. Le meilleur pour moi, c'est celui qui pousse toujours au bout, qui a envie de réussir, il est tenace, il ne lâche

3. Propos du général de division Joël Prieur, commandant la BSPP jusqu'en juillet 2011.

pas. Ces gens-là, vous les emmènerez plus loin, ils ne vont jamais se lasser. » (major). La vie au centre de secours est cadrée. Les journées de garde obéissent à des rituels rigoureusement programmés : rassemblement à 7h45, appel et affectation aux engins ; vérification quotidienne du matériel, sport jusqu'à 10 h ; préparation opérationnelle de 10 h à 12 h (entraînement aux manœuvres, établissement de lances) propice au contrôle des comportements (maîtrise des gestes, attitudes, réactions) ; des activités domestiques (cuisine, entretien) favorisent l'humilité ; dès 14 h, travail dans les services (entretien des engins, service plan, etc.) ; sport de 17 h à 19 h et temps libre au foyer : « pendant tout ça, on peut être appelé en intervention, entre 12 et 13 000 à l'année » (caporal chef) ; les nuits sont souvent courtes.

L'observation permanente des comportements permet aux officiers de recadrer ceux qui manifesteraient des comportements individualistes ou des attitudes de *franc-tireur*. Contrairement à l'image qu'il peut avoir dans la société, le SPP est un antihéros : il doit se fondre dans un collectif, s'entraîner tous les jours, répéter des milliers de fois les mêmes gestes avec précision et rigueur : « Il faut que les personnels roulent, déroulent, roulent, déroulent... Et tant que c'est pas rentré dans la tête, on recommence (...) On est vraiment dans l'entraînement, dans le drill parce qu'on n'a que le drill. C'est du gestuel, c'est quand même un métier de terrain. » (major). L'entraînement discipline les comportements : « Ce formatage fait que dans des situations comme un incendie, on arrive à redonner tous les renseignements nécessaires au chef pour qu'il analyse la situation à distance » (*ibid.*).

Lieu de construction de l'identité collective

La vie collective marque les attitudes et les échanges interpersonnels. Uniforme, vouvoiement des chefs, courtoisie sont de rigueur. Mais le récit des *campagnes* au retour de mission, en buvant un coup entre *copains*, constitue un moment clé de la construction de l'identité collective. Censure et jugement sont bannis de ce temps de détente, considéré comme le meilleur moyen d'évacuer les épreuves vécues et les tensions. Mais au-delà de la décompression, le récit sert à construire une conception collective du métier où les SPP échangent sur leurs expériences (difficultés vécues, solutions mises en place, ficelles de métier) et se font « reconnaître » par les autres. S'y construit une solidarité qui fait de la BSPP la deuxième famille : « on passe plus de temps entre nous, avec nos collègues, nos amis du coup, que chez nous. Du coup, il y a forcément plus d'affinités au niveau du travail (caporal chef). Racontant une situation extrême, proche de l'asphyxie, ce dernier assimile dans la même phrase copains et inconnus : « Après les copains sont venus me chercher, des gens que je ne connaissais pas. »

Les officiers le répètent : en intervention on commande, en centre on manage. Ces rôles qu'un même officier peut endosser sont bien séparés. En intervention, « les gars, ils ont besoin d'avoir une ligne directrice, d'être commandés, de savoir où ils vont, comment ils vont y aller et ils ont besoin d'être soutenus » (capitaine). Mais leur engagement doit être soutenu par un management porteur de développement et de reconnaissance : « c'est pour ça qu'au niveau RH, on fait énormément de management, » (*ibid.*).

Une attention permanente est portée au maintien de l'équilibre de vie afin de repérer les forces ou les fragilités passagères, de favoriser des transitions professionnelles ou des parcours de carrière militaire (fondés sur l'obtention d'examens). L'attention permanente aux comportements (vivre ensemble, conduites au feu) permet de valoriser des compétences individuelles distinctives, utilement mobilisées dans le collectif et en situation (capacité linguistique en centre d'appel, compétence sportive : plongée, escalade) et propices à fidéliser les recrues.

III – RÉSULTATS ET DISCUSSION

La BSPP témoigne d'une compétence organisationnelle qui en fait une organisation hautement fiable. Mais notre étude va plus loin : elle souligne le rôle essentiel de la discipline en situation extrême.

1. La BSPP : organisation à haute fiabilité

La BSPP donne à voir une machine organisationnelle très structurée autour d'un règlement opérationnel fort proche de l'ICS décrit par [Bigley et Roberts \(2001\)](#). Ce n'est pas étonnant, la sécurité civile américaine et la BSPP s'inspirant de la structure militaire d'un état-major de l'OTAN. Cette machinerie sociotechnique révèle l'omniprésence d'un système de règles encadrant très précisément les opérations, planifiant la marche à suivre et *le cadre d'engagement*, définit une structure de rôles où le commandement joue un rôle majeur. Nous rejoignons ici les résultats d'autres travaux montrant qu'une organisation bureaucratique caractérisée par une forte hiérarchie, l'importance des protocoles

et des standards garde toute pertinence en contexte extrême ([Nizet et Pichault, 2011](#) ; [Bouty et al., 2011](#) ; [Faraj et Xiao, 2006](#)). Cette prédominance de l'organisation hiérarchique n'exclut pas une certaine flexibilité : la maîtrise des contextes extrêmes passe par une combinaison de mécanismes bureaucratiques et de pratiques d'adaptation ([Klein et al., 2006](#)). À la BSPP, cette flexibilité se situe à deux niveaux :

- au niveau organisationnel, la BSPP témoigne d'une capacité à apprendre en permanence des situations vécues, des problèmes rencontrés, des évolutions des contextes, des retours d'expérience pour vérifier l'efficacité de son règlement et améliorer son organisation. Le partage des connaissances est une composante essentielle de la flexibilité exigée par des situations incertaines ([Melkonian et Picq, 2014](#) ; [Faraj et Xiao, 2006](#)). Le règlement, avant tout opérationnel, est continuellement optimisé grâce aux apprentissages issus de l'expérience et de son analyse.

- en situation d'incendie, l'interchangeabilité des SPP, leur capacité d'adaptation aux aléas, l'évolution de la structure de commandement et le changement du leadership en fonction de l'évolution de la situation, sont autant de pratiques favorisant une plus grande flexibilité. Celle-ci se caractérise davantage par un changement des rôles ([Faraj et Xiao, 2006](#)) que par des pratiques dialogiques, peu appropriées à la pression temporelle et aux relations de pouvoir fortement asymétriques de l'organisation militaire laissant peu de place au travail d'interprétation ([Bouty et al., 2011](#) ; [Nizet et Pichault, 2011](#) ; [Klein et al., 2006](#)). Pour autant, la décision ne se réduit pas à appliquer la règle, elle est le fruit d'un « travail interprétatif faible » ([Nizet et](#)

Pichault, 2011) évaluant sa pertinence en situation. L'adaptation, terme accepté par les interviewés pour désigner l'autonomie d'action en situation, renvoie donc à la pertinence opératoire du règlement et à son ajustement *à la marge*. Un capitaine représente le règlement comme une ligne verticale (à suivre) autour de laquelle il en trace deux autres définissant deux zones d'action fondées l'une sur l'expérience, l'autre sur la prudence. Elles lui offrent une marge d'autonomie qui garantit le respect du règlement et l'exercice raisonné du commandement ; franchir ces deux lignes signifie prise de risque irresponsable. Chacun se dote ainsi de règles de conduite visant à favoriser l'observance de la « Règle ».

L'efficacité du règlement ne suffit pas à expliquer son respect inconditionnel par les SPP. Nous faisons alors l'hypothèse de la discipline comme facteur explicatif de l'articulation entre le règlement et la compétence à agir en situation. Cette discipline relève de l'adhésion à l'ordre militaire : obéissance aux ordres, respect de la hiérarchie mais aussi attente de rôles à l'égard du chef (repères, coordination, décisions), soumission aux règles et valeurs partagées du collectif mais aussi autodiscipline face au danger, conscience du risque et sens du devoir à l'égard de l'autre. Cette discipline, c'est aussi celle des corps, exercée dans la pratique intensive de l'entraînement, instrument de l'incorporation des routines gestuelles et des mécanismes de décision.

2. Intérêt d'une lecture foucauldienne en termes de discipline

Notre étude montre qu'un pompier se fabrique et cette fabrication mobilise une

« technologie » dont Foucault (1975, p. 251) a minutieusement inventorié et analysé toutes les modalités, techniques, instruments, procédés, cibles : cette technologie c'est la discipline. Elle a deux visages : la discipline-blocus « tournée vers des fonctions négatives » (l'enfermement, la punition) et la discipline-mécanisme, dispositif fonctionnel servant à « fabriquer des individus utiles » (*ibid.*, p. 245). Celle-ci mobilise « toute une tactique des forces et des corps » (*ibid.*, p. 253) dans des organisations utiles à la société (militaires, scolaires, hospitalières, industrielles). C'est celle qui nous intéresse ici. Foucault en parle au pluriel car elle mobilise une pluralité de techniques formant un appareillage de contrôle et d'optimisation des comportements. Ces techniques permettent de gérer : l'espace en le quadrillant et en y répartissant les individus afin d'éviter des circulations inutiles ; le temps en le soumettant à un « emploi » et à une « scansion » afin de le maîtriser ; les activités en les décomposant et recomposant afin de standardiser et contrôler leur exécution ; la force physique et intellectuelle afin de l'optimiser ; les hommes en leur attribuant un « rang » dans un classement, une hiérarchie, souvent sanctionné/légitimé par un examen/contrôle. La distribution des places, des temps et des rangs concourt à une mise en ordre généralisée et profitable de l'organisation que confortent l'automatisme des habitudes, la répétition des gestes, l'entraînement cyclique aux manœuvres.

L'activité des SPP est une lutte permanente contre le temps : tout y est minuté (temps de réponse, d'arrivée, d'installation) car il s'agit de contrer et de contrôler la nature : embrasement, hémorragie, arrêt cardiaque

peuvent être fatals. L'urgence devient la norme à partir de laquelle l'efficacité de la BSPP est évaluée. L'activité du collectif s'inscrit dans un espace/temps que le commandement délimite et organise : dès l'arrivée sur les lieux, « un ordre suffit à positionner cinq personnes et le matériel d'extinction » (commandant, 45 ans). S'opère ici la jonction entre la manœuvre collective et les gestes opératoires individuels car la discipline ce n'est pas seulement répartir des corps, c'est « composer des forces pour obtenir un appareil efficace » (Foucault, p. 192). Bien placé, « le corps singulier » peut s'articuler à d'autres (*ibid.*, p. 192). Cette combinaison « exige un système précis de commandement » (*ibid.*, p. 195) où l'ordre, suffit à déclencher le comportement voulu ; il fonctionne comme un signal, selon un code prédéfini et assimilé par chacun. À un ordre correspond une réponse : aucune ambiguïté n'est permise sous peine d'inefficacité et de risque. On comprend dès lors qu'« en opération, la hiérarchie, c'est une clé de la performance » (capitaine) car il s'agit de distribuer et de combiner les ressources selon un ordre préétabli. C'est pour cette raison que « dans la discipline, les éléments sont interchangeables puisque chacun se définit par la place qu'il occupe dans une série et par l'écart qui le sépare des autres » (Foucault, 1975, p. 171).

Les comportements deviennent prévisibles, prévisibilité qui nourrit la confiance évoquée par les SPP. « On a tous été formés pareils » (caporal chef) : cet argument de l'interchangeabilité et de la prévisibilité des

comportements s'inscrit dans un entraînement drastique du corps et de l'esprit. Il a lieu dans un « espace clos » (Foucault) où seul compte le désir, le devoir, la capacité d'être pompier, sous la tutelle de maîtres expérimentés, sur le modèle hérité des disciplines monastique et militaire. La discipline fabrique des corps « dociles » (*ibid.*), exercés à l'épreuve de l'endurance nécessaire au métier de pompier et cette docilité du corps favorise à son tour son utilité. Foucault en expose le comment : « le temps pénètre le corps » (p. 178) favorisant la précision des gestes. L'enjeu n'est pas d'enseigner des gestes définis mais de corréliser le geste et l'attitude du corps, condition de l'efficacité du geste, et d'articuler étroitement le corps et l'objet manipulé. Le pompier est un homme équipé (casque, appareil respiratoire), il fait corps avec sa lance au travers d'une gestuelle codée. La manipulation du matériel et sa révision quotidiennes participent de cette osmose corps/objet : le corps devient la machine dont on a besoin dès lors qu'il devient « docile »⁴. Dans ce cadre « un corps discipliné est le soutien d'un geste efficace » (*ibid.*, p. 179) car tout geste inutile, irréfléchi doit être chassé. Ceci explique la métaphore de la machine, du robot spontanément mobilisée par les SP : la routine investit le corps. Mais loin d'être passivement adoptée, elle suppose cet *aguerrissement* qui pousse les jeunes recrues au-delà de leurs limites physique et mentale. Celui-ci répond à une fonction permanente de « majoration » (*ibid.*) des forces de l'individu et du collectif.

4. Pour illustrer ce rapport entre docilité/utilité, faire trop de musculation est mal vu car cela peut être contreproductif. Ceux qui en font trop, on les fait courir !

L'optimisation de la docilité est rendue possible par le désir dans lequel s'enracine la vocation de pompier « parce que ça dépasse l'aspect du travail » et que c'est le « partage d'une exceptionnelle aventure humaine » (capitaine).

CONCLUSION

L'étude de la BSPP montre qu'il est possible d'articuler deux champs de la littérature (organisations à haute fiabilité, contextes extrêmes) examinant à partir de focales différentes (organisation *vs* situation, structure *vs* interaction) la dialectique entre règlement et improvisation, entre fiabilité et flexibilité. Au-delà d'une vision plus nuancée de l'action collective, notre étude souligne le rôle de la discipline en situation extrême et son efficacité pour une culture de l'honneur et de la solidarité dans une organisation bureaucratique. A la distinction formelle entre commandement et management, répond la capacité des

encadrants à jongler avec ces deux rôles pour souder un collectif où le symbolique et l'image de soi retrouvent toute leur place. Par ailleurs, la tension entre règle et autonomie n'est souvent abordée qu'en termes cognitifs dans la littérature sur les organisations alors que l'étude des situations extrêmes ramène au premier plan le corps, les dimensions physiques et l'incorporation du cognitif dans le geste ou l'efficacité des routines gestuelles comme repères cognitifs face au risque. C'est tout l'intérêt de l'approche foucauldienne de la discipline, qui met en évidence la fabrication conjointe d'un espace d'action organisé et d'un acteur au comportement adapté. Si ce cadre d'analyse convient dans une organisation militaire, il faudrait en vérifier la pertinence dans les entreprises ou même dans un service départemental d'incendie et de secours qui mobilise des civils volontaires et dont la gestion des hommes est plus proche de celle d'une organisation publique.

BIBLIOGRAPHIE

- Bechky B.A. et Okhuysen G.A. (2011). "Expecting the unexpected?: How SWAT officers and film crews handle surprises", *Academy of Management Journal*, vol. 54, p. 239-261.
- Bigley G.A. et Roberts K.H. (2001). "The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1281-1299.
- Bouty I., Drucker-Godard C., Godé C., Lièvre P., Nizet J. et Pichault F. (2011). « Les pratiques de coordination en situation extrême », *Management & Avenir*, n° 41, p. 387-393.
- Bouty I. et Drucker-Godard C. (2011). « Emergence de l'agir collectif dans la course à la voile : rythme et coordination », *Management & Avenir*, n° 41, p. 393-406.
- Faraj S. et Xiao Y. (2006). « Coordination in fast-response organizations », *Management Science*, vol. 52, n° 8, p. 1155-1169.
- Foucault M. (1975). *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.

- Godé-Sanchez C. (2010). "Leveraging coordination in project-based activities: What can we learn from military teamwork?", *Project Management Journal, Special Issue: Project management in extreme situation*, vol. 41, n° 3, p. 69-78.
- Journé B. et Raulet-Croset N. (2008). « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, n° 11, p. 27-55.
- Klein K.J., Ziegert J.C., Knight A.P. et Xiao Y. (2006). « Dynamic delegation : shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, p. 590-621.
- Melkonian T. et Picq T. (2014). « De la gestion de crise ponctuelle à l'action continue en contexte extrême : Détour par le cas des Forces Spéciales de l'Armée Française », Denis J-P., Hafsi T., Martinet A-C. et Tannery F. M. (Eds.), *Encyclopédie de la stratégie*, Éditions Vuibert, Paris, p. 631-644.
- Melkonian T. et Picq T. (2010). "Opening the black box of collective competence in extreme projects: Lessons from the French Special Forces", *Project Management Journal*, vol. 41, n° 3, p. 79-90.
- Nizet J. et Pichault F. (2011). « L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? », *Management & Avenir*, n° 41, p. 394-415.
- Prieur J. (2011). *Sapeurs-Pompiers de Paris, la fabuleuse histoire d'une brigade mythique*, Albin Michel, Paris.
- Roberts K.H., Stout S. et Halpern J. (1994). "Decision dynamics in two high reliability military organizations", *Management Science*, vol. 40, n° 5, p. 614-624.
- Roux-Dufort C. et Vidaillet B. (2003). "The difficulty of improvising in crisis situations: a case study", *International Studies in Management and Organization*, vol. 33, n° 1, p. 86-115.
- Savall H. et Zardet V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, Paris.
- Vidal R., Arnaud C. et Tiberghien B. (2010). « Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des incendies de forêt : approche comparée France/États-Unis », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 59-74.
- Weick K.E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
- Weick K., Sutcliffe K.M. et Obstfeld D. (1999). "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness", *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 81-123.