

Discipline et confiance : deux dimensions de la compétence organisationnelle

L'exemple de la brigade de sapeurs-pompiers
de Paris



Par Anne DIETRICH,

Maître de conférences en sciences de gestion – HDR, IAE Lille

Jérôme RIBEROT,

Doctorant en sciences de gestion, IAE Lille ; lieutenant-colonel, BSPP

et Xavier WEPPE

Maître de conférences en sciences de gestion, IAE Lille

Le débat sur la compétence a longtemps agité les milieux universitaires dans leur tentative de théorisation du concept, et le secteur professionnel – privé et public – dans ses essais de mise en pratique du concept. S'il n'existe toujours pas de vision partagée de compétences, c'est que ce concept fait l'objet d'une confusion terminologique en sciences de gestion. Il est à la fois utilisé pour évoquer les habiletés au niveau individuel, les qualités d'un groupe ou d'un collectif, et les capacités d'une organisation à déployer ses ressources. Si la compétence individuelle a été particulièrement étudiée dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Dietrich, 2015), ce sont les compétences stratégiques et les compétences organisationnelles qui ont suscité l'attention des chercheurs en management stratégique. Mais pour les organisations qui décident d'axer leur stratégie et leur management sur la compétence, le chemin entre la théorie et la pratique se révèle complexe. Pour passer de la théorie à la pratique, la majorité des organisations mise sur une instrumentation de gestion souvent ardue à déployer (Gilbert, 1998 ; Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011). Les pièges sont nombreux entre l'excès de complexité qui aboutit à la création d'une maille instrumentale très fine induisant lourdeur de gestion et cloisonnement entre métiers mais permettant une reconnaissance précise des métiers, et l'excès de simplification des référentiels qui facilite le travail du gestionnaire au détriment de l'identité professionnelle des

praticiens et d'une déconnexion avec la réalité du terrain (Delobbe, Gilbert, & Le Boulaire, 2011). Dans le cadre de cet article, nous nous focalisons sur la compétence organisationnelle comprise comme une mise en action collective et intentionnelle d'un système de ressources et de compétences (humaines, technologiques, etc.) afin d'atteindre un but.

C'est dans ce contexte des connaissances actuelles sur la compétence que nous nous sommes intéressés, à la compétence organisationnelle déployée par une organisation hautement fiable (Roberts & al. 1994), la BSPP (Brigade de Sapeurs-Pompiers de Paris), pour répondre pleinement à ses missions (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016). Alors qu'une majorité de travaux abordant les questions de fiabilité dans les organisations se focalisent sur l'efficacité des règlements et la pertinence de la structure organisationnelle, la dimension managériale est insuffisamment étudiée. Or les pratiques managériales sont le moyen de maîtriser l'interaction entre structures et comportements (Savall & Zardet, 1995), autrement dit, elles font partie intégrante de la compétence organisationnelle. La recherche conduite au sein de la BSPP a permis de mettre en lumière le rôle central joué par le système de management reposant sur la discipline. Cette dernière apparaît comme un pilier de la compétence organisationnelle. La discipline telle qu'évoquée dans l'article prend pour référence l'une des conceptions qu'en donne Foucault (1975) : il s'agit de « la discipline-mécanisme, dispositif fonctionnel servant à *fabriquer des individus utiles*. Celle-ci mobilise *toute une tactique des forces et des corps* dans des organisations utiles à la société (militaires, scolaires, hospitalières, industrielles). » (Dietrich, Riberot, & Weppe, 2016, p. 107). Les « individus utiles » évoqués par Foucault sont, dans le cadre de notre recherche, les sapeurs-pompiers de Paris dont l'utilité est une évidence au regard de la diversité et de l'importance de leurs missions : prévention, protection et lutte contre l'incendie ; protection et lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes ; évaluation et prévention des risques (Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, 2016).

Présenter la discipline comme une dimension de la compétence organisationnelle offre l'occasion de réhabiliter une notion tombée en désuétude quand elle n'est pas décriée pour sa pseudo-appartenance au seul milieu militaire. Pourtant, la discipline est une notion partagée par différentes formes d'organisations à travers le monde, notamment les organisations à haute fiabilité (Robert, 1990). Par exemple, son inscription dans le comportement des acteurs de la sécurité civile s'avère particulièrement importante au regard des risques encourus dans l'exercice de ce métier. Si la discipline apparaît comme une composante essentielle du système de management mis en place dans les organisations hautement fiables, elle semble intrinsèquement liée à la confiance partagée par les membres de l'organisation. Ce terme de confiance employé par de nombreux sapeurs-pompiers de Paris que nous avons interrogés, offre un contraste saisissant avec la notion de discipline : à l'opposé de l'idée de contrainte, d'unilatéralisme et de contrôle associés à la discipline, la confiance repose sur des attentes communes, des représentations partagées, un dialogue et une forme de contrat moral régissant les actions des individus au sein d'une organisation. Si cette notion de confiance est relativement

absente des règlements opérationnels, elle apparaît aux yeux des acteurs de terrain comme une dimension essentielle de la performance de leur organisation. En nous appuyant sur l'analyse des pratiques observées et des discours recueillis au sein de la BSPP, nous proposons dans cet article de démontrer que la confiance et la discipline, sont deux dimensions clés d'une compétence organisationnelle favorisant la fiabilité des organisations.

Après être revenu sur la discipline – dimension de la compétence organisationnelle notamment en situation extrême – que nous illustrerons plus abondamment à travers des *verbatim* recueillis auprès des membres de la BSPP, nous montrerons comment la confiance s'intègre dans le champ lexical des mêmes acteurs alors qu'elle est absente de la plupart des règlements opérationnels. L'occasion nous sera alors donnée d'ouvrir la discussion sur la place de ce concept dans des organisations, soumises ou non à un environnement extrême et sur l'apparent paradoxe qu'il présente avec la notion de discipline.

LA DISCIPLINE : UNE DIMENSION DE LA FIABILITE DE L'ORGANISATION

Le fonctionnement, le succès ou l'échec des organisations exposées à des situations extrêmes ont fait l'objet d'études nombreuses au cours de ces dernières années (Bouty, et al., 2011 ; Melkonian & Picq, 2010, 2014 ; Nizet & Pichault, 2011 ; Godé-Sanchez, 2010a, 2010b) en vue d'en tirer des enseignements pour rendre plus performantes les organisations 'ordinaires' évoluant dans un monde instable. Dans notre étude au sein de la BSPP, nous nous sommes intéressés à la gestion d'une situation d'incendie, laquelle peut être considérée comme une situation extrême dans le sens où elle réunit les trois caractéristiques retenues par la littérature scientifique (Bouty, et al., 2011 ; Melkonian & Picq, 2010, 2014) :

- Le danger (vies humaines menacées, désorganisation de l'environnement) ;
- L'incertitude (intensité de l'incendie, durée de l'intervention, comportements des résidents) ;
- L'évolutivité (cinétique rapide du feu).

La recherche scientifique a étudié des cas singuliers et variés : expédition polaire, service de néonatalogie, course à la voile, équipe de voltige de l'armée de l'Air ou mission des forces spéciales. Ce qui spécifie la situation d'incendie, c'est qu'elle constitue l'activité quotidienne des sapeurs-pompiers de Paris : « *notre ordinaire est de vivre dans l'extraordinaire des gens* » (un général de la BSPP). Cette particularité et la récurrence de ces situations (une cinquantaine d'incendies sont traités quotidiennement par la BSPP) créent une forte pression sur le personnel et imposent une organisation exigeante, complexe, capable de gérer en temps réel les ressources (hommes/matériels).

La mobilisation efficace de cette machine organisationnelle articulant engins, hommes, modes de coordination et procédures d'action repose sur des dispositifs réglementaires fortement intériorisés par les acteurs tels que la hiérarchie,

l'obéissance aux ordres, le commandement au sens militaire du terme... : « *on ne va pas chercher à comprendre, un ordre ou une mission enfin on doit y aller* » (caporal-chef, 28 ans) ; et des dispositifs hommes et matériels comme le « piquet » de garde, les actes réflexes associés aux ordres, les concepts opérationnels... : « *ce sera marqué sur la fiche bilan [et] sur notre ordre de départ avec un code couleur. Donc là, il va falloir qu'on contacte le médecin le plus rapidement possible* » (ibid.) ou « *on met aussi en place un ordre de transmission, c'est-à-dire qui peut parler à qui* » (commandant, 45 ans).

Cette compétence organisationnelle s'appuie également sur une dimension culturelle marquée à la BSPP. La vie en communauté rend acceptable l'adhésion à des dispositifs finalement assez contraignants vus de l'extérieur. Le rythme de vie quotidien et les routines donnent des repères matériels aux acteurs : « *la journée commence à huit heures moins le quart et il y a un rassemblement où là, on doit nous appeler par notre nom et nous dire à quel camion on va être et, quelle fonction on va occuper dans le camion [...]* » (caporal-chef, 28 ans). Ceci est complété par la diffusion d'un dispositif de valeurs propre à développer le sentiment d'appartenance à une communauté. Ainsi en est-il des actes symboliques (appel des morts aux feux tous les lundis matin dans tous les centres de secours) ou de l'importance de l'esprit de camaraderie.

Enfin, cette compétence organisationnelle est construite sur des standards entendus comme « des 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 [et qui] désigne donc un moyen – nécessairement préexistant à la situation considérée – [spécifiant] la manière dont la coordination du travail doit s'opérer » (Nizet & Pichault, 2011). Ces standards sont qualifiés d'« organisationnels, professionnels et institutionnels » (ibid.) selon qu'ils désignent respectivement des procédures de travail ou des normes, des pratiques professionnelles ou enfin des lois, directives, etc. Une analyse lexicale de l'ensemble de nos entretiens montre la prédominance d'un vocabulaire plutôt relatif aux standards organisationnels (commandement, règlement, procédures,...) et professionnels (expérience, formation,...). L'organisation apparaît alors comme un cadre qui guide. Les acteurs s'y réfèrent en permanence. La compétence organisationnelle de la BSPP est ainsi construite sur des standards organisationnels et professionnels, exigeants et intériorisés par les acteurs. Ils permettent de prévoir en amont les solutions de coordination qui seront déployées sur intervention et confortées par le terrain quand elles sont efficaces. Pour autant, ceci n'explique pas comment les acteurs intériorisent ces standards : la discipline joue ici un rôle primordial.

Le règlement de la BSPP met l'accent sur la discipline comme dimension clé de la compétence organisationnelle permettant de gérer la situation d'incendie : « *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.* » (Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, 2016, p. 121). Un officier, soulignant le rôle et l'importance de cette discipline dans le cadre de la gestion d'une situation d'urgence, nous disait d'ailleurs : « *c'est très fort ce lien, la discipline [...]*

il y en a qui commandent, il y en a qui exécutent et tout le monde reconnaît ça » (un général de la BSPP). La discipline est rendue possible par l'attention permanente portée aux comportements dans toutes les situations de la vie collective afin de repérer les forces ou les fragilités passagères de chacun et d'en tirer profit pour chacun et pour l'organisation. Cette vigilance favorise l'articulation entre commandement et management car elle contribue à la prévisibilité des comportements, indispensable à la bonne conduite de la lutte contre l'incendie. Celle-ci passe par l'obéissance aux ordres et le respect de la hiérarchie, l'assimilation des règles et des automatismes comportementaux, appris et répétés inlassablement lors des entraînements, qui sous-tendent la structure des rôles et missions dévolus à chacun : « *il faut que les personnels roulent, déroulent, roulent, déroulent, roulent, déroulent. Et tant que c'est pas rentré dans la tête, on recommence. C'est l'apprentissage qu'on avait à l'école ou à la maternelle, 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, 45 ans). Tout cela favorise une « subjectivité générique » permettant que les individus soient échangés l'un pour l'autre sans grande perturbation dans le schéma d'interaction en cours (Weick, 1993). On constate ainsi chez les sapeurs-pompiers de Paris une discipline « utile » au fonctionnement collectif et à sa perpétuation en ce qu'elle sert des fonctions permanentes de « majoration », d'optimisation des forces de l'individu et du collectif. Il s'agit, dans les termes de Foucault, d'une « discipline-mécanisme » (p. 244)¹. Celle-ci mobilise un dispositif fonctionnel déterminé par les finalités recherchées (ici le secours), elle se définit comme une « technologie » comportant tout un ensemble d'instruments, de techniques, de procédés, de niveaux d'application, de cibles » (p. 251).

L'entraînement sportif (matin et soir) et la répétition des manœuvres développent la résistance physique, l'endurance nécessaire mais aussi les réflexes indispensables à l'exercice du métier de pompier. Il faut savoir résister à la chaleur, aux fumées, se protéger face aux éclats de verre, aux brûlures, veiller à ses gestes car ouvrir une porte peut créer un appel d'air réactivant le feu et mettant les collègues en danger. Les matériels sont lourds (tuyaux) et plus ou moins difficiles à manœuvrer en situation, d'où la nécessité de les maîtriser. La révision quotidienne et systématique du matériel prépare physiquement et mentalement. « Un corps discipliné est le soutien d'un geste efficace » (Foucault, p. 179) : rien de plus vrai chez les pompiers où la répétition des gestes et des manœuvres permet la corrélation du geste et du corps pour une plus grande rapidité et efficacité, l'intégration du rapport entre le corps et l'objet. Le pompier est un homme équipé. La discipline des corps garantit aussi le respect des procédures apprises et favorise la confiance car chacun sait alors pouvoir compter sur l'autre : la prévisibilité du comportement vaut pour le chef comme pour le collègue.

La discipline militaire, contribue à la « docilité » des comportements, à l'obéissance (Foucault, 1975) : « *En opération, la hiérarchie, c'est une clé de la performance* » (capitaine, 41 ans). Elle préserve le collectif de la désorganisation constatée par Weick lors de l'incendie de Mann Gulch (1993). Dès l'arrivée

1. Et non d'une « discipline-blocus » fondée sur l'enfermement punitif.

sur les lieux, « *un ordre suffit à positionner cinq personnes et le matériel d'extinction* » (lieutenant-colonel, 47 ans) sur des fonctions précises selon des emplacements convenus. Il instaure un quadrillage de l'espace (Foucault) : un véhicule sur rue, un sur cour à l'arrière et instruit un repérage des lieux. L'attribution d'un rang (chef d'équipe, chef d'agrès, chef de garde...) permet de distribuer les individus dans un réseau de relations et d'actions coordonnées mais aussi de canaliser leurs interactions, préservant le *sensemaking* (Weick, 1993). Aucune improvisation n'est tolérée. Après avoir organisé un espace analytique, celui de la répartition des ressources et des secteurs d'intervention, la discipline doit articuler et combiner tous ces éléments pour qu'ils fonctionnent ensemble et produisent un résultat supérieur à leur simple somme : « elle doit composer des forces pour obtenir un appareil efficace » (Foucault, p. 182). Cela exige un système précis de commandement : « toute l'activité de l'individu discipliné doit être scandée et soutenue par des injonctions dont l'efficace repose sur la brièveté et la clarté ; l'ordre n'a pas à être expliqué, ni même formulé ; il faut et il suffit qu'il déclenche le comportement voulu » (*ibid.* p. 195). Foucault parle de rapport de signalisation : « il s'agit non de comprendre l'injonction, mais de percevoir le signal, d'y réagir aussitôt, selon un code plus ou moins artificiel établi à l'avance » (*ibid.*), « *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* » (caporal-chef, 28 ans).

Utilité et docilité nourrissent la confiance et s'enracinent dans un désir « *parce que ça dépasse l'aspect du travail* » (capitaine, 41 ans) : on ne devient pas pompier par hasard (caporal-chef venant d'une famille de pompiers). Si le goût de l'aventure, de l'effort, du dépassement de soi, d'un travail utile aux autres y est pour beaucoup, la discipline militaire est aussi choisie : « *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 d'être soutenus* » (capitaine, 41 ans). La confiance dans les chefs et les « héros » devenus légendaires lors de décisions ou de sauvetage entre pompiers justifie cette obéissance aux ordres : « *on ne va pas réfléchir, on a une confiance, une très grande confiance en nos chefs, on sait qu'ils sont formés pour ça aussi. On ne discutera pas l'ordre. On sait que s'il nous dit de faire ça, il faut faire ça* » (caporal-chef, 28 ans). Ainsi, la capacité à prendre des décisions qui vont engager les hommes est un objet d'admiration : il nourrit l'idéal professionnel... et la confiance.

LA CONFIANCE AU CŒUR DE LA FIABILITE DE L'ORGANISATION

Le terme « confiance » s'est longuement invité dans les entretiens que nous avons conduits auprès des sapeurs-pompiers de Paris. Il offre un contraste étonnant dans une organisation où l'on sent la place et l'importance qu'occupe au quotidien la discipline à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce terme paraît d'autant plus paradoxal qu'une recherche effectuée dans l'ensemble de la réglementation en vigueur montre qu'il n'apparaît, dans le sens des rapports interpersonnels entre pairs, que dans un seul document : le BSP 118.1

(règlement sur l'organisation et le fonctionnement du service d'incendie et de secours).

Quelle définition pouvons-nous donner à cette notion ? Comme le souligne Holland (1998), il existe tant de définitions du terme de confiance qu'une seule définition serait insuffisante pour capturer l'essence du concept. L'objet ici n'est pas de rendre compte des multiples typologies issues des travaux en psychologie, en sociologie et en sciences des organisations, mais d'éclaircir cette notion souvent utilisée mais rarement explicitée.

Présentée 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 concepts : 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 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 dans 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.

Les travaux de Zucker (1986), permettent de distinguer trois formes de confiance : la confiance *intuitu personae* qui relève de l'acte de foi, celle qu'on accorde à ses proches, sa famille ; la confiance relationnelle qui repose sur les échanges et qui concerne par exemples 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. Nous retrouvons ces caractéristiques au sein de la BSPP. Ainsi, la perception de certaines caractéristiques objectives (intégrité, compétence, réputation, fiabilité, etc.) chez les autres sapeurs est un élément explicatif de l'émergence de la confiance : « *on a une très grande confiance en nos chefs, on sait qu'ils sont formés pour ça [...] on sait que le major, on peut avoir confiance en lui, on a appris à le connaître parce qu'on a travaillé avec lui, on sait ce qui s'est passé avant, on peut avoir confiance à 200 %* » (caporal-chef, 28 ans). D'autres éléments plus subjectifs chargés « d'attachement émotionnel » construits au cours d'une « relation très spécifique » sont également des facteurs favorisant l'établissement d'une relation de confiance : « *je me repose plus sur la confiance des gens parce que je les connais, je connais leurs qualités et défauts, j'ai bossé avec eux* » (médecin militaire, 41 ans).

On voit apparaître, à travers certains termes employés par les sapeurs-pompiers, que cette confiance ne se résume pas seulement à un aspect interpersonnel. Le rôle de l'institution transparaît en filigrane dans le sens où elle a permis de faire naître cette relation de confiance entre les individus. En offrant

un cadre, des règles, des moyens, un sens à l'action, elle procure un terreau fertile à l'apparition de ce sentiment de confiance entre les acteurs : « *il faut un climat de confiance dans le travail, et c'est le chef qui va développer ce climat de confiance* » (major, 45 ans). L'institution militaire favorise un processus de socialisation par « le partage des valeurs essentielles, le sentiment d'appartenir à une même entité » (Gueye, 2009). Ce sentiment d'appartenance concourt ainsi au développement d'un sentiment de confiance entre les membres de l'organisation : « *les pompiers de Paris, il faut qu'on soit à la hauteur de notre mission pour laquelle on a bossé, on a été formé* » (major, 45 ans).

La création du sentiment de confiance semble ainsi reposer sur deux piliers : un pilier institutionnel qui offre une structure, un cadre de références, de valeurs et de compétences, un sens à l'action et qui met des moyens à la disposition des acteurs : « *la cohérence et l'efficacité de notre organisation tiennent à deux choses : la façon dont elle est structurée et la souplesse qu'elle accorde, et ensuite aux hommes et femmes qui la composent* » (colonel, 50 ans) ; et un pilier interpersonnel fait de relations suivies, et d'appréciation des qualités objectives et affectives des personnes avec lesquelles le sapeur-pompier travaille dans son organisation : « *la vie en collectivité [c'est important], on passe plus de temps entre nous [...] que chez nous [...] du coup forcément, il y a beaucoup plus d'affinité au niveau du travail [...] j'ai beaucoup plus d'affinité avec ceux que j'ai connus ici en 2-3 ans qu'avec mes copains d'enfance, il y a des liens très forts* » (caporal-chef, 28 ans). Cette combinaison de rationalité et d'affectif, qui contribue à la confiance interpersonnelle, est assez bien résumée par un général de la BSPP : « *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.* ». Cette combinaison apparaît également dans la seule référence que nous ayons pu trouver dans un règlement opérationnel : « 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. » (Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, 2016, p. 121).

Qu'apporte donc cette relation de confiance à la compétence organisationnelle? Creed et Miles (1996, cités par Côté) « 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 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 ». 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.

Ainsi, la confiance semble l'indispensable complément de la discipline dans la compétence organisationnelle, notamment dans les situations extrêmes. Assez curieusement pourtant, le sujet ne mobilise pas forcément les chercheurs en sciences de gestion. Karsenty (2015) relève que l'attention se porte souvent sur la construction du sens (cf. les travaux de Karl Weick sur le sujet et notamment l'analyse de l'incendie de Mann Gulch) alors même que « la confiance semble nécessaire pour construire collectivement du sens face à une crise. Et, parallèlement, l'incapacité à construire collectivement du sens peut menacer les relations de confiance existantes. Ainsi, une dynamique associant étroitement les capacités à construire du sens et les capacités à entretenir des liens de confiance semble nécessaire pour comprendre comment un collectif peut rester soudé et coordonné dans ce type de situation » (p. 143). Il ne faut cependant pas se méprendre sur le rôle de ce climat de confiance. Si une organisation réussit à créer un climat de confiance, celui-ci n'offre nulle garantie de la capacité à surmonter une situation de crise sans l'existence d'une structure solide, au fonctionnement éprouvé et garanti par une discipline de tous les instants.

CONCLUSION

La confiance peut ainsi être considérée comme une autre dimension de la compétence organisationnelle, agissant plus spécifiquement en symbiose avec le concept de discipline. La discipline met en place des mécanismes régulateurs qui orientent l'acteur, encadrent sa liberté et son autonomie. La confiance nous semble alors complémentaire à la notion de discipline car elle pourrait apporter la part d'humanité qui fait accepter la rigueur et la froideur de la discipline. En permettant de ne pas interroger les raisons de cette discipline, dès lors qu'un autre acteur (qui est estimé) accepte pour lui-même ces contraintes, la confiance amplifierait alors l'efficacité de la discipline. En introduisant une part de relations plus humaines et moins mécaniques entre les acteurs, elle permettrait sans doute de faire adhérer les hommes à la dureté de la discipline. En leur permettant de comprendre que le sens de celle-ci est de permettre la protection de l'individu, de la population et de l'institution en offrant un cadre qui garantit l'efficacité, la notion de confiance permet de poser un lien entre une rationalité organisationnelle objective froide et un fonctionnement humain intersubjectif plus chaleureux.

Cette approche de la notion de confiance appliquée au fonctionnement des organisations n'a nullement la prétention en quelques lignes de revêtir les

habits d'une démonstration scientifique. Elle cherche plutôt à faire émerger une vision moins désincarnée des organisations hautement fiables contre-balançant avec une vision mécaniste mettant l'accent exclusivement sur les normes et les processus. Si le facteur humain est souvent appréhendé comme le premier élément explicatif des incidents et accidents dans les organisations hautement fiables, il devrait également être perçu comme l'huile dans les rouages d'une machinerie qui se bloquerait si elle ne reposait que sur les règlements aussi complets soient-ils.

BIBLIOGRAPHIE

Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2011). Les pratiques de coordination en situation extrême. *Management & Avenir*, 41(1), pp. 387-393.

Brigade de sapeurs-pompiers de Paris. (2016). *BSP 118.1 : règlement sur l'organisation et le fonctionnement du service d'incendie et de secours*. Paris: BSPP.

Côté, A. (2007). Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance. *Gestion*, 32(2), pp. 12-21.

Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2011, octobre 26-28). La gestion des compétences : une instrumentation en contexte Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas. *Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?* (pp. 1-35). Marrakech: XXIIème Congrès de l'AGRH.

Dietrich, A. (2015). *Management des compétences* (éd. 3^e 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.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.

Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion*. Paris: Economica.

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*, 41(3), pp. 69-78.

Gueye, B. (2009). La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle. *Management & Avenir*, 22(2), pp. 171-187.

Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du. *Le travail humain*, 78, pp. 141-164.

- 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.
- Melkonian, T., & 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. Dans F. Tannery, J.-P. Denis, T. Hafsi, & A. C. Martinet, *Encyclopédie de la stratégie* (pp. 631-644). Paris: Vuibert.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2011). L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? *Management & Avenir*(41), pp. 394-415.
- Roberts K.H., Stout S. et Halpern J. (1994). "Decision dynamics in two high reliability military organizations", *Management Science*, vol. 40, no 5, p. 614-624.
- Savall H. et Zardet V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau, Économica, Paris.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), pp. 628-652.
- Zucker, L. G. (1986). Productions of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8.