

Pour autant, l'observation à travers nos expériences opérationnelles de crises de sécurité civile, nous a amenés à ouvrir notre recherche sur un nouveau domaine, celui de la temporalité. En effet, la pression du temps à travers des cinétiques situationnelles ou organisationnelles est un autre facteur de déséquilibre déterminant et souvent rencontré dans nos métiers, pouvant amener toute organisation non préparée à basculer dans la crise.

À travers ce modèle où les situations de crise sont représentées en rouge, on admet qu'une situation de crise puisse apparaître dès lors que se combinent une situation occurrente, empreinte d'incertitudes et une organisation instable de par la dissonance de sa gouvernance. Nous sommes alors, comme évoqué plus haut dans cet article, dans les caractéristiques évoquées par le modèle de NIOCHE. En revanche, en ajoutant l'axe de la temporalité, nous explorons de nouveaux champs et nous pouvons en conclure que toute organisation confrontée à une cinétique extrêmement rapide et une situation empreinte d'incertitudes peut, malgré une gouvernance parfaitement homogène, également basculer dans une situation de crise. L'homme est fragile dans sa relation au temps...

La pression du temps agit sur qui ? Les organisations me direz-vous. Composées par (Constituées de) qui ? Les hommes qui les composent bien sûr. L'homme, nous y revenons donc inexorablement...

L'observation de différentes crises ou d'exercices en Centre Opérationnel Départemental (COD) nous laisse penser que l'homme n'a d'ailleurs pas besoin que la situation soit d'une grande complexité, ou animée de cinétiques très rapides, pour se mettre quelquefois tout seul ou collectivement en situation de crise, en particulier du fait de sa difficulté à gérer le temps. Nous faisons preuve dans ce domaine d'une grande créativité.

Une autre caractéristique observée, c'est la tendance à complexifier les organisations dès lors que la situation elle-même se complexifie. C'est une sorte d'engrenage qui nous engage vers une situation de crise potentielle. En effet, pour être simple, plus l'organisation est importante,



Salle du Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) de la Moselle ©SDIS 57

notamment à travers le nombre d'individus qui la composent, plus les échanges entre les uns et les autres se multiplient, s'accompagnant inmanquablement de prises d'initiatives, que nous avons appelé des microdécisions. La foultitude de microdécisions et d'échanges entre les différents acteurs, entraîne de la part de celui qui doit gérer la situation, une véritable difficulté à comprendre ce qui se joue et à percevoir clairement les contours. En effet, la démultiplication des échanges génère de nouveaux aléas imprévisibles liés à l'organisation elle-même, certains perçus, d'autres non, qui ont propension à renforcer encore le sentiment d'incompréhension de la situation et surtout de l'organisation qui doit y faire face. L'organisation humaine décrite dans les travaux de Henry MINTZBERG (Voyage au centre des organisations – Eyrolles, 2004) appelée l'adhocratie en est une parfaite illustration.

Si je devais faire une synthèse grossière et vulgariser l'organisation adhocratique, je dirais qu'elle correspond à un agrégat éphémère de nombreux acteurs, qui n'ont pas pour habitude de travailler ensemble, avec des modes d'organisation et des cultures souvent différentes, et qui doivent collectivement se combiner pour apporter une réponse à une situation complexe, si possible coordonnée sous l'autorité d'un décideur (qu'Henry Mintzberg me pardonne pour ce raccourci).

Le retour à un nouvel équilibre effectué, cette organisation se disloque. Que ce soit dans un Poste de Commandement

Communal (PCC), un Poste de Commandement Opérationnel (PCO) ou un COD, à l'échelle des territoires, nous mettons régulièrement en œuvre des organisations adhocratiques, sans le savoir, comme M. Jourdain faisait de la prose... Ne pas en connaître les pièges et les mécanismes peut être préjudiciable aux hommes alors entraînés inexorablement dans le tourbillon de la crise.

Regarder « la crise » sous le prisme de l'humain, c'est aussi prendre le parti de se tourner vers la stratégie. La traduction grecque de ce mot, « agir ensemble », renvoie à l'action, la décision, à travers le mot « agir », mais « ensemble » nous renvoie (amène) vers l'altérité, les autres et les organisations.

Or pendant longtemps, les opérationnels que nous sommes ont tenté de répondre aux situations de crise par la technique. Nous avons longtemps été classés dans la catégorie des tacticiens. Aujourd'hui, pour répondre aux situations de crise, nous devons aller plus loin, dans le sens de la compréhension des hommes et de leurs organisations. Ceci nous permettra de nous élever au rang de stratégestes.

Parler de gestion de crise sans essayer de comprendre les ressorts individuels ou sans analyser les modèles d'organisations serait de même nature que de vouloir ouvrir un restaurant sans s'intéresser à la cuisine.

Pour rester dans la métaphore culinaire, il n'y a pas de recette miracle face à ces

situations complexes. Pour autant, nous devons nous y préparer, affûter notre sens de l'analyse situationnelle, travailler à l'émergence de l'intelligence collective. Car en effet, pour reprendre les propos de Didier Heiderich (2010), « Il n'y a que deux sortes d'organisations : celles qui sont en crise et celles qui le seront. »

Cette maxime peu rassurante nous oblige à mettre le plus possible d'atouts de notre côté. C'est ce que nous essayons humblement de faire au SDIS 57. La création d'un département « Gestion des Risques et des Crises » intégrant un nouveau service planification ainsi que le classique service « prévision », est la résultante de la volonté de la gouvernance de mieux organiser notre préparation et surtout notre interfaçage (connexion) avec les autres acteurs de la réponse de sécurité. « Ensemble » prend ici toute son importance.

Mieux se préparer passe par un effort en matière d'entraînement et de formation.

Les services départementaux d'incendie et de secours sont confrontés à des charges managériales et technico-administratives fortes. Nos organisations se sont développées ces dernières années, au gré des réformes et des évolutions sociétales. Le rôle administratif des SDIS en matière de prévention des risques ne cesse donc de croître, tout comme d'ailleurs, les attentes en matière de gestion efficiente des établissements publics imposée par nos gouvernances.

Les officiers de sapeurs-pompiers, comme beaucoup de cadres travaillant dans des services opérationnels, se voient ainsi confrontés à une sorte d'injonction paradoxale : ils doivent répondre à la charge administrative et managériale, et lorsqu'une situation opérationnelle d'envergure survient, ils doivent la gérer avec la meilleure efficacité possible, alors qu'ils ne consacrent finalement que peu de temps aux tâches opérationnelles.

Développer l'expertise par l'entraînement, c'est démultiplier les capacités individuelles à prendre les bonnes décisions,



Véhicules de secours et d'assistance aux victimes du SDIS 57 ©SDIS 57

lors d'une situation opérationnelle « dimensionnante » et complexe. Pour ce faire, le SDIS 57 organise chaque mardi la formation continue des cadres de la chaîne de commandement. Lors de ces séquences obligatoires pour chacun d'entre nous, à raison d'une toutes les quatre semaines, les officiers participent à des exercices, ateliers ou des formations qui leur permettent d'améliorer leur analyse situationnelle et d'entretenir une capacité intuitive forte.

En revanche, pour améliorer notre interfaçage avec les autres acteurs de la réponse de sécurité, plusieurs orientations ont été prises au SDIS de la Moselle.

La première consiste en un rapprochement physique entre le service de la planification nouvellement créé et le SIDPC de la préfecture. Dans la droite ligne des orientations du Plan Préfecture Nouvelle Génération, nous avons réalisé un conventionnement entre nos deux structures, prévoyant la mise à disposition de bureaux en préfecture ainsi qu'une liste de missions de sécurité civile partagées.

La seconde est la création au sein même du service planification, d'un bureau « préparation aux situations de crise ». Ce bureau a deux objectifs prioritaires. En premier lieu, travailler à mieux organiser les liaisons fonctionnelles entre le centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) et le COD. Cela passe en particulier par la professionnalisation des officiers désignés pour assurer la représentation du SDIS à ce niveau straté-

gique, et par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du CODIS.

Le second objectif tend quant à lui, à renforcer nos liens avec les autres acteurs et à ouvrir de nouveaux espaces partenariaux. Cela se traduit, entre autres, par la formation de « correspondants territoires » au sein des compagnies d'incendie pour accompagner les collectivités territoriales à la rédaction de leurs Plans Communaux de Sauvegarde (PCS). À cela se rajoutent d'autres ambitions, notamment en matière d'organisation commune de formations avec les personnels des forces de l'ordre, des associations agréées de sécurité civile et de la préfecture, notamment en matière de gestion de crise.

Notre credo, c'est « Agir ensemble ». Cela se traduit par l'entretien d'un réseau de ressources identifiées et formées, par une réflexion poussée sur la méthodologie de travail en commun à mettre en œuvre et les outils associés au partage d'informations. Nous étudions actuellement la possibilité de mettre en œuvre un logiciel de gestion de crise partagé. Notre but étant que les relations interpersonnelles, et par voie de conséquence interservices, soient les plus fluides possible dans l'adversité.

Pour éviter les travers de l'adocratie, le chemin à parcourir est encore long, mais les bonnes volontés et les expertises sont présentes en Moselle, nous sommes confiants en notre capacité à travailler ensemble. C'est une des clés de la réussite. ■