

La nécessaire différentiation entre le tactique et le stratégique

► **Par Monsieur le Préfet Didier MONTCHAMP**

Préfet délégué pour la défense et la sécurité, zone de défense et de sécurité Nord

et le Colonel Philippe BIZET

Chef d'Etat-Major interministériel de zone, zone de défense et de sécurité Nord

Le Directeur des Opérations de Secours et la question du quoi ?

Le Commandant des Opérations de secours et la question du comment ?

Si l'on se réfère au schéma désormais classique des 4 niveaux d'intervention dans la conduite de la gestion de crise, à savoir, les niveaux politique, stratégique, tactique et opérationnel, le binôme intermédiaire (Préfet/officier de sapeur-pompier, DOS/COS) requière toute notre attention par sa singularité.

« Cet attelage », stratégie-tactique, au centre de la conduite de la gestion de crise, permet de matérialiser les orientations politiques, et donc de diffuser clairement les objectifs (stratégie) avant de procéder à son expression tactique c'est-à-dire, la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre¹. Schématiquement, le DOS (niveau stratégique) est caractérisé par la question du « QUOI ? », tandis que le COS se voit essentiellement poser la question du « COMMENT ? ».

Bien évidemment, la situation vécue en gestion de crise n'est pas aussi manichéenne. En effet, le DOS, dans sa réflexion, ne peut exclure les conséquences opérationnelles sur le terrain. En parallèle, le COS se doit d'être force de propositions à l'autorité pour résoudre la situation. Il s'agit donc d'un binôme de commandement, en interaction continue, indispensable à la réussite de la gestion de crise.

1. « La démarche stratégique-module FFOM »

Toutefois, on pressent que pour la qualité de la réponse apportée à ces questions, une nécessaire différenciation entre les niveaux stratégique et tactique, constitue une condition du succès de la conduite de crise, sinon un gain pour l'efficacité de « l'attelage » en charge de cette conduite : Mais qu'en est-il dans la réalité ?

Tout d'abord, observons que la chaîne de commandement institutionnelle en gestion de crise, crée de « facto » une différenciation géographique. L'autorité politique et/ou stratégique se situe géographiquement dans la capitale, soit à la présidence ou aux ministères, et s'exerce par la CIC. Le niveau stratégique et/ou tactique s'exprime au sein des COZ et des COD, le niveau opérationnel par les PCO et/ou PC de site.

Ce découpage fonctionnel n'est pas intangible, et évolue en fonction de la personnalité des acteurs (hyper-directivité), de l'essor de la technologie (recueil et transfert des données), de la pression médiatique (en particulier des chaînes d'information continue) ou de la nécessité opérationnelle (soutien aux victimes et/ou aux secours/acteurs du terrain) qui peut voir le stratège s'impliquer jusque sur le terrain de l'opérationnel.

Ainsi lors de la crise dite « de la pénurie de carburants (2010) », il a été observé, anecdotiquement, la CIC se préoccupant de l'approvisionnement d'une station essence sur l'autoroute A13, ce qui relevait assurément du niveau opérationnel.

Remarquons aussi la différenciation temporelle inhérente à ces différents niveaux. « Le niveau stratégique gagne la guerre, le niveau tactique gagne la bataille »². Le stratège exerce dans un amont proche pour éviter les surprises et prévenir les éléments, et dans l'aval visible pour planifier et préparer les voies des actions futures³. Le niveau tactique voit son rythme étroitement lié à la cinétique de l'événement et des opérateurs qui y sont impliqués. Plus le rythme de la crise est intense (exemple du feu de forêt par rapport à la pollution maritime), plus sa durée et ses effets sont incertains et imprévisibles (intempérie neigeuse), moins la différence entre la temporalité stratégique et la temporalité tactique sera marquée. Si l'on a coutume d'affirmer que le niveau tactique, en assurant la prise en compte des mesures réflexes dans la première partie de la crise, gagne le « temps » utile au DOS pour dégager la stratégie de réponse, c'est la qualité de cette réponse qui, dans le deuxième temps, fera gagner du « temps » aux tactiques d'engagement opérationnel.

Or la crise moderne se caractérise désormais par une multiplicité d'opérateurs publics et privés. La méconnaissance des opérateurs ou de la nature des opérations, la pression sociale et/ou médiatique, peuvent affaiblir le niveau tactique et amener le DOS à se cantonner à la seule phase réflexe (mesures défensives) sans possibilité d'anticiper en définissant les mesures offensives.

2. « De la guerre » Carl Von CLAUSEWITZ

3. « La gestion des crises » Patrick LAGADEC

Le tandem Préfet/officier de sapeur-pompier se distingue aussi par une différenciation statutaire. Chef reconnu pour la conduite de la crise, le Préfet, par sa fonction de haut fonctionnaire au centre de l'activité du territoire, sa compétence et son expérience de la vie administrative maîtrise particulièrement la connaissance du champ politique, économique et social pour dénouer « l'écheveau de la complexité stratégique »⁴ d'une crise toujours multiple, nourrie par l'interdépendance sectorielle de notre société. L'Officier supérieur de sapeur-pompier, de par son parcours professionnel détient les codes d'accès à une transcription tactique et opérationnelle des objectifs stratégiques. Ce tandem de savoirs et d'expériences différents constitue l'interface privilégiée du dispositif, assurant la cohérence entre le niveau politique et le niveau opérationnel.

Il aura surtout été démontré dans ce chapitre, que la différenciation DOS/COS fait partie intrinsèque du système administratif actuel, et qu'il se révèle particulièrement adapté à la conduite de gestion de crise.

La priorité reste à notre sens, de renforcer encore, autant que se peut, la cohérence et la complémentarité du tandem Préfet/officier de sapeur-pompier, par un travail et une réflexion partagés de préparation à la gestion de crise, à base d'entraînement, d'exercices et d'élaboration de la planification ou de retour d'expérience.