

De la tactique à la stratégie

Le nécessaire changement de paradigme de l'officier supérieur de sapeur-pompier

► **Par Monsieur Christophe RATINAUD**

Chef de la division des formations supérieures, École Nationale Supérieure
des Officiers de Sapeurs-Pompier

NOTIONS DE STRATÉGIE

Le terme de stratégie est courant dans notre vocabulaire opérationnel, car placé au sommet d'une pyramide (fig.1) qui symbolise la chaîne de commandement enseignée depuis de très nombreuses années aux officiers de sapeurs-pompier. Cette chaîne de commandement empruntée au milieu militaire, nous a imposé de nouveaux modes de réflexion. La stratégie militaire est née au XVIII^{ème} siècle pour intégrer la complexité des situations de combat que la tactique seule ne pouvait résoudre. Elle a été déclinée dans différentes disciplines, faisant de ce « concept » une allégorie soumise à interprétation.

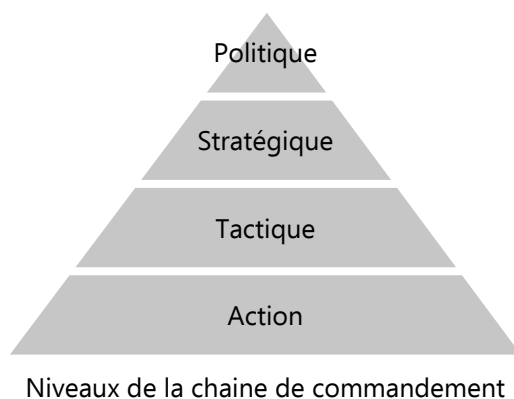


Figure 1

Quelle en est vraiment sa signification pour nous professionnels des secours ?
Existe-t-il une méthode de raisonnement stratégique à l'image de notre historique MRT ?

La stratégie est-elle réservée aux seuls Directeurs des Opérations de Secours ? A travers ces quelques pages, nous avons voulu apporter quelques clés de lecture de cette notion indispensable à connaître pour mieux appréhender la complexité de nos situations opérationnelles.

La littérature en matière de stratégie montre, outre les domaines variés auquel elle s'applique (militaire, économique, politique...), plusieurs approches possibles ; la stratégie peut être regardée selon différents angles.

Le premier privilégiant une **méthode** de raisonnement rationnelle, qui à force d'analyses matricielles préalables à l'action et d'évaluations, tend vers l'élaboration d'orientations claires et vers une planification rigoureuse. Un autre angle est celui de l'**expérience** qui part du principe que l'élaboration d'une stratégie est influencée très fortement par l'expérience des individus et des organisations. La construction des stratégies sur la base des expériences du passé étant considéré par Gerry JOHNSON¹ comme risquée et peu rationnelle, peut se révéler très efficace, notamment en situation d'urgence. Un autre angle de vue semble tout à fait intéressant et proche de nos préoccupations opérationnelles, c'est celui de la **complexité**. Cette approche qui s'inspire de l'analyse systémique, efficace en termes d'adaptabilité et de capacité d'innovation, montre que les orientations stratégiques émergent de la variabilité et de la diversité qui irriguent et entourent les organisations. En complément de ces trois approches, on peut citer le prisme du **discours** qui lui aussi à son importance. C'est la façon dont le stratège va communiquer, expliquer et accroître son influence et son pouvoir sur l'organisation, à travers le discours et la posture.

Même si les situations de crise auquel nous devons faire face font appel à des constructions stratégiques qui intègrent ces quatre angles de vue, il ressort de notre analyse que l'approche de la stratégie par la complexité, est sans aucun doute celle qui correspond le mieux à notre milieu professionnel, notamment lorsque nous sommes confrontés à une crise.

Edgar MORIN (1990) « *La complexité n'est pas un trousseau de clés que l'on peut remettre à toute personne méritante qui a engrammé les travaux sur la complexité. Le problème de la complexité n'est pas de formuler des programmes que les esprits peuvent mettre dans leur ordinateur mental ; la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire... La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte de rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain* ». De toute évidence, cette définition semble des plus adaptée à nos Directeurs des Opérations de Secours.

Le mot stratégie est composé de deux racines grecques que l'on peut traduire littéralement par « **agir ensemble** ». Comme préciser par Éric De La MAISON-NEUVE² dans son livre précis de stratégie (2008) « *Agir ensemble, pose une double problématique, celle de l'agir et celle de l'ensemble qui sont dues, d'une part aux contraintes de temporalité et d'autres part aux diversités des espaces sociaux* ».

1. Gerry JOHNSON : professeur de management stratégique à l'université de Lancaster

2. Eric de la MAISONNEUVE : Général en retraite de l'armée de terre Française, écrivain spécialiste de la stratégie il est aujourd'hui Président de la société de stratégie.

Cette phrase prend tout son sens à la lecture du modèle 3D publié par DUFES-RATINAUD (2013) qui tente humblement de modéliser une situation de crise à travers 3 axes. Ceux-ci intègrent parfaitement les contraintes temporelles et la diversité sociale, par le prisme de ce qu'ils ont appelé l'organisation « adhocratique », terme emprunté à Henry MINTZBERG³, désignant une organisation innovante et complexe que nous expliciterons sommairement dans ces quelques pages. Ce type d'organisation, mis en place de manière implicite en situation de crise est générateur de risques conjoncturels, susceptibles de faire basculer une situation en crise.

Le Colonel Gilbert BOUTTE⁴ évoquait déjà en 2006, ces risques à travers une théorie très éclairante enseignée à l'ENSOSP, aux Directeurs Départementaux Adjoins. Son approche basée sur le spectre de la diversité situationnelle et du *type pouvoir*, s'appuyant sur le modèle de NIOCHE⁵, a été le point de départ de notre réflexion ces quatre dernières années.

Revenons à l'équation « agir ensemble », celle-ci renvoie à la problématique de l'altérité. Le rapport aux autres est prépondérant dans nos situations de crise. Les moments de tension ont tendance à faire de la problématique de l'altérité, celle de l'adversité, nous renvoyant encore une fois à l'exercice du pouvoir comme nous venons de le voir à travers la théorie de Gilbert BOUTTE, mais aussi à la notion « d'espaces ouverts » que nous traiterons plus loin dans cet article ou le travail avec les autres devient source de tensions.

Prioriser « l'agir » sous l'angle de la décision ou « l'ensemble » sous le prisme de l'organisation, est une question centrale dans le domaine de la gestion de crise. En d'autre terme, le Directeur des Opérations de Secours doit-il décider de l'action à engager, ou orienter sa réflexion sur la mise en œuvre d'une organisation fluide, capable de faire face et force de proposition ?

Pour BURNS et STALKERS⁶ (1961) « *la stratégie est une sorte de lien entre une organisation et son environnement* ». Ce lien entre l'organisation de la réponse et la situation constitue un axe fort de la stratégie, notamment dans notre domaine opérationnel. Ce binôme indissociable doit être observé avec une grande lucidité lors de situations opérationnelles complexes. Le décideur ou son conseiller doivent avoir à l'esprit l'importance d'adapter l'organisation à la situation et non l'inverse. Ils devront être vigilants à ce que la représentation de la situation, filtrée de fait, par le prisme de l'organisation, mais aussi de sa propre représentation, ne soit pas que l'image d'un miroir déformant, au point de ne plus être qu'une chimère de la réalité. Malgré les incertitudes, le décideur ne devra pas s'inventer une situation pour qu'elle soit en rapport avec son organisation, le maintenant ainsi artificiellement dans sa « zone de confort ». En l'espèce, l'échec est certain.

L'incertitude est une constante en situation de crise et revient régulièrement dans nos propos. Tenter de travailler sur la complexité, nous renvoi une nouvelle fois à Edgar Morin qui a travers cette citation : « *si l'ignorance de l'incer-*

3. Henry MINTZBERG : est un universitaire canadien en sciences de gestion spécialiste des organisations

4. Gilbert BOUTTE : Colonel de SP en retraite auteur de « risques et catastrophe, comment éviter et prévenir les crises ?

5. Jean Pierre NIOCHE : Professeur émérite à HEC, et polytechnique dans le domaine du management stratégique

6. Tom BURNS et JM STALKERS chercheurs Anglais, ils ont étudié les facteurs d'intégration et de différenciation entre l'organisation et l'environnement

titude conduit à l'erreur, la certitude de l'incertitude conduit à la stratégie » montre l'impérieuse nécessité pour nos décideurs, et par voie de conséquence pour leurs conseillers, de faire le deuil des certitudes dans le domaine opérationnel, et ce, afin de prendre une hauteur de vue qui s'apparente à un raisonnement stratégique, différent du raisonnement tactique qui nous est plus familier. Complexité, incertitudes et stratégie sont donc intimement liées à un dénominateur commun : l'avenir et le retour à un nouvel équilibre.

Les deux niveaux stratégiques :

Le nécessaire changement d'échelle de l'officier supérieur de sapeur-pompier face aux situations de crise exige, nous l'avons vu, un nouveau mode de raisonnement, dès lors que ce dernier entre dans une cellule de décision. Il doit penser « stratégie globale ». C'est-à-dire, intégrer un ensemble très vaste de paramètres issus d'une organisation élargie à l'ensemble des acteurs. Il doit modéliser un système en interaction permanente. C'est le cœur du travail pour Jean-Louis LEMOIGNE⁷, compagnon de route d'Edgar MORIN⁸.

Au fil des années de pratique et d'enseignement à l'ENSOSP, on peut dire aujourd'hui, que l'officier supérieur de sapeur-pompier maîtrise le raisonnement tactique, ainsi que la gestion opérationnelle et le commandement.

Pour autant, sans s'exonérer de ses acquis opérationnels dès lors qu'il sort d'un PC de site pour rentrer en cellule de décision d'une Préfecture, l'officier doit prendre de la hauteur face à la complexité des situations qui ne nous sont plus directement « compréhensibles », acceptant ainsi, les tensions entre ordre et désordre.

Il nous semble important qu'il se positionne en « conseiller » du décideur pour laquelle la pensée stratégique à un niveau globale est une exigence.

Le but n'est pas que le sapeur-pompier devienne omnipotent et prenne une place centrale, qu'il aura de tout évidence, beaucoup de mal à occuper selon la typologie de la crise, mais qu'il soit en capacité d'éclairer la décision sur son domaine, en intégrant pleinement la complexité situationnelle. C'est ce que nous avons appelé « changer de focal, du local au global ». Ce positionnement en qualité de conseiller de l'autorité décisionnelle prend toute sa dimension et sa pertinence si l'officier reconstruit son « champs stratégique » autour de la sécurité globale et non plus sur l'unique prisme des secours et de son dispositif. Nous ne reviendrons pas ici sur la notion de « sécurité globale » qui a déjà fait l'objet d'un article d'Éric DUFES dans le perspective N°12. *Penser « stratégique » revient à passer du concept de structure stable et fermée à celui d'organisation active, se transformant dans l'action en un écosystème qui s'autonomise, s'ordonne et s'auto régularise dans ses interactions qui l'ouvre à son environnement* (Jean-Louis LEMOIGNE 2014)

L'analyse de nos expériences opérationnelles montre que dans notre domaine d'activité que sont les opérations de secours, le COS à son niveau, met en œuvre incontestablement une pensée stratégique, avec une relative autonomie. Sans que cela soit explicite dans nos schèmes représentatifs de notre organisation opérationnelle, l'officier, souvent seul dans les premiers moments de l'opération, raisonne sur un champ qui dépasse celui de la tactique.

7. Jean-Louis LEMOIGNE : Professeur émérite, et spécialiste français de la systémique et de l'épistémologie constructiviste.

8. Edgar MORIN : Directeur de recherche émérite au CNRS, spécialiste international de la pensée complexe.

Imaginer le COS en stratégie bouscule quelque peu nos schémas pédagogiques, car si nous avons appris à de nombreuses générations d'officiers que la gestion opérationnelle d'un Commandant des Opérations de Secours relevait exclusivement du niveau tactique, il n'en demeure pas moins que le COS, dans de très nombreuses situations, pour ne pas dire toutes les situations complexes, mets en œuvre un raisonnement stratégique souvent intuitivement. Au demeurant, la stratégie est un principe itératif, cela implique donc que la tactique découle de la stratégie mais aussi que la stratégie découle de la tactique.

La frontière entre la question du « quoi » et celle du « comment » traitée par ailleurs dans ce numéro de perspectives, n'est en effet plus si claire, une fois confronté à l'action.

En revanche, le « champ stratégique » du COS est différent de celui du DOS, puisqu'il ne concerne que le domaine d'activité des secours. Nous parlons alors de « stratégie d'activité » pour faire la relation avec l'émergence dans les entreprises des « domaines d'activités stratégiques » : les DAS (Manuel CARTIER⁹ 2010). Ces stratégies d'activité sont à différencier de la « stratégie globale » située au niveau du Directeur des Opérations de Secours. Si nous poursuivons notre raisonnement, nous pouvons en conclure que la notion de stratégie globale n'est plus compatible avec l'appellation de DOS. Il faudrait alors parler de « Directeur des Opérations » ou une appellation similaire plus enveloppante. Cet acronyme est antinomique, puisqu'il limite le contour opérationnel à un seul domaine d'activité stratégique, en l'occurrence les secours. Cette différenciation entre les deux champs stratégiques se vérifie également en observant d'autres types d'organisations, notamment celles que nous retrouvons régulièrement dans le cadre de ce que nous appelons communément : l'interservice.

Nous proposons donc un nouveau schéma de la chaîne de commandement au niveau territorial, qui distingue les deux niveaux stratégiques :

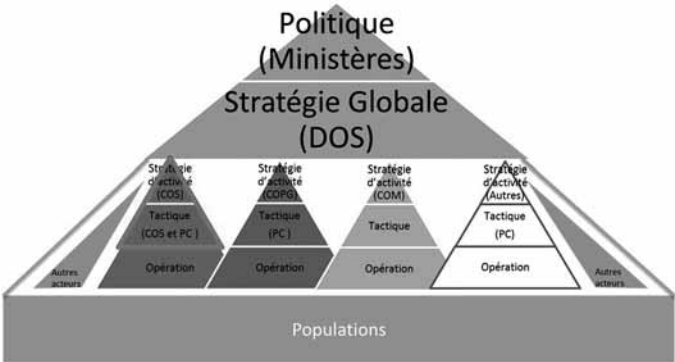


Figure 2 : Les niveaux stratégiques

9. Manuel CARTIER : Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine, docteur en Sciences de Gestion

Cette figure ci-dessus, à elle seule illustre la complexité de la chaîne de commandement mise en place lors d'une situation de crise. Les pyramides centrales pourraient être déclinées autant de fois qu'il y a d'activités concurrentes. Nous sommes là, bien loin du simple triangle à quatre niveaux longtemps enseigné. Six niveaux sont désormais présents dans ce schéma, dont une véritable nouveauté, pour nous sapeurs-pompiers, c'est la représentation de la population. Lors de situations de crise, la population s'invite dans cette chaîne de décision. Elle influence fortement la stratégie globale ne serait-ce que par ses propres actions, dans le cadre de ce nous avons appelé les « régulations spontanées » des individus et des groupes, lors de notre colloque organisé avec l'Institut d'Études Politiques d'Aix en Provence, dans le courant du mois d'avril 2013. A plusieurs reprises, sur le théâtre d'opérations d'envergures, nous avons fait le constat, souvent fortuitement, que des initiatives salvatrices ou non avaient été prises par des groupes ou des individus. Ces actions, pour quelques une d'entre elles, ont influencé nos modes opératoires. D'autre part, la population s'invite de plus en plus, comme source d'information notamment à travers les réseaux sociaux. (Cf. La loi de modernisation de la sécurité civile qui associe fortement la population à sa propre protection)

Dans le même ordre d'idée, il serait réducteur de penser une stratégie opérationnelle sans tenir compte de l'influence de l'environnement humain protéiforme et particulièrement complexe que décrit le général VON CLAUSEWITZ¹⁰ dans son œuvre «*De la guerre*» (1832) et qu'il a appelé « la friction ». Les interactions entre les hommes, les groupes, les organisations dans un contexte d'action, génère inévitablement son lot d'aléas et donc d'incertitudes, rendant difficilement lisible la situation. Ces interactions sont particulièrement importantes dès lors que le nombre de personnes concernées par la situation est important. Avoir conscience du rôle de la population impactée, implique la mise en œuvre d'un mode d'observation de ces comportements, pour mieux les prendre en compte.

Cette « friction » doit être constamment observée sur le champ stratégique et particulièrement dans le domaine de la communication.

La pyramide complexe symbolisant notre « chaîne de commandement » met en exergue une notion déterminante. Celle de la stratégie d'activité prioritaire ou activité « menante ». Dès lors que le stratège est appelé D.O.S, la stratégie d'activité prioritairement prise en compte par le stratège pour construire sa réponse globale est donc celle du C.O.S, donc l'officier de sapeur-pompier, symbolisée dans ce schéma par un triangle rouge. Cette activité « menante » devenant ainsi le centre de gravité autour duquel les autres activités devront se synchroniser. C'est ce que nous avons appelé la synchronisation différentielle.

La figure 2 permet de mettre également en exergue à travers le croisement des activités, au niveau « action », le fait que dans un espace-temps particulier, les services sont obligé de travailler ensemble sur le terrain. Cette synergie est tout à fait effective, mais dès que l'on s'intéresse au niveau tactique, chaque service ou activité reprend son autonomie dans le traitement opérationnel. La synthèse ne se faisant qu'au niveau de la stratégie globale. Ces croisements

10. Carl VON CLAUSEWITZ, était un officier et théoricien militaire Prussien du 18^{ème} siècle auteur de nombreux ouvrages sur la stratégie militaire.

de compétences opérationnelles symbolisées dans ce schéma sont communément appelés par Michel DOBRY¹¹ (1985) : les espaces ouverts.

Ces espaces ouverts renvoient à la notion d'altérité évoquée précédemment, ou le risque de générer des tensions entre les acteurs est important. En effet, les crises provoquent souvent un bouleversement des frontières des activités ordinaires réalisées par chacun des acteurs. Si le fait d'aller au-delà de son champ d'activité réglementaire habituel, ne semble pas être problématique durant les premières heures de la crise pour les professionnels de l'urgence, il va de soi, que ce désordre ne peut être durable aux yeux des responsables opérationnels. Chaque acteurs souhaitant dans un second temps se « resserrer » sur son champ de compétence habituel, va générer un risque de désaccord entre les acteurs que le stratège devra gérer. D'autre part, dans ces « espaces ouverts nous noterons ce que Francois DEDIEU¹² (2014) a appelé l'incertitude relationnel, notamment liée aux différentes dépendances entre les acteurs ou les activités qui vont elles aussi, être créatrice d'incertitudes relationnelles qui contribuera inmanquablement à rendre les opérations moins lisibles par le stratège.

Nous l'avons vu, nous nous sommes inspirés des armées pour organiser notre réponse opérationnelle. Pour autant, l'analogie avec la stratégie militaire à ses limites.

Ce qui différencie les crises de sécurité civile et les crises de type conflit armé, c'est le sens de l'influence stratégique. Selon le Général DESPORTE¹³ (2004), la stratégie militaire exerce son influence du haut de la hiérarchie vers le bas. Dans les situations de crise de sécurité civile que nous avons eu à connaître, c'est le contraire qui se passe, du moins dans les premiers temps des opérations.

Force est de constater que le décideur stratège construit sa réflexion sur des stratégies émergentes des niveaux inférieurs. Il s'agit d'un modèle incrémental de construction différent de la stratégie militaire ou d'entreprise basée majoritairement sur des stratégies délibérées dites « top down ».

En effet, la stratégie émergente décrite par Henry MINTZBERG, se construit à partir d'un savant mélange de contexte, d'expérimentation et de complexité. Ces deux visions (stratégie émergente ou délibéré) ne sont pas antagonistes, en fonction de la temporalité de la situation, elles peuvent même être complémentaires.

La réponse du stratège dans le cadre des crises de sécurité civile, se construisant donc pour faire face à un dérèglement des strates inférieures, le cadre espace-temps nous est imposé, ce qui réduit d'autant plus les marges de manœuvre des décideurs, souvent sous influence du « terrain ».

Comme nous l'avons vu plus haut dans ces propos, la stratégie globale concerne l'organisation dans son ensemble comme le montre la figure 2. Elle ne doit pas correspondre à une simple addition des stratégies d'activité, mais

11. Michel DOBRY : Politiste et sociologue, enseignant à l'université Paris 1, Panthéon Sorbonne

12. Francois DEDIEU : chargé de recherche à l'INRA en sciences de la société et auteur du livre « une catastrophe ordinaire, le tempête du 27 décembre 1999 ».

13. Vincent DESPORTE : Officier de l'armée de terre Française et enseignant en stratégie à HEC, il est écrivain et a publié de nombreux ouvrages sur la stratégie.

elle répond à une nouvelle construction fondée sur un raisonnement structuré, qui intègre des données multiples issues des différentes activités, mais aussi des réactions et régulations de la part, entre autre, de la population impliquée, les tensions entre ordre et désordre évoqué plus haut.

Sur le plan opérationnel, on distingue régulièrement des orientations stratégiques en fonction d'une incrémentation logique, correspondant à une construction réalisée à travers la prise en compte des engagements ponctuels de moyens et souvent expérimentaux par chacun des acteurs. Pour caractériser ce mode de construction stratégique, on parle « d'effectuation » correspondant à un raisonnement inversé par rapport à la stratégie classique, qui définit, dans un premier temps un but, et dans un second temps, on recherche les moyens.

Cette stratégie « émergente » en opposition à la stratégie « délibérée » plus répandue en économie ou dans le domaine militaire, est comme nous l'avons vu, le fruit d'un processus exerçant son influence de la base vers le haut.

Mais la réalité est plus complexe et reflète souvent une action combinatoire entre ces deux types de stratégies. Le processus stratégique en opération semble à dominante « émergente » mais se combine aussi, avec des phases stratégiques délibérées, qui prennent souvent leurs origines au niveau politique. La combinaison des deux étant appelée la stratégie effective.

Ce processus conjugué aux incertitudes peut donc se modifier au cours du temps en fonction des aléas et des multiples influences. Ces dernières peuvent prendre forme en fonction des jeux de pouvoir et des intérêts, avoués ou non, des différentes parties prenantes.

L'équation « agir ensemble » prend alors toute son importance et demandera beaucoup de clairvoyance et de finesse de la part du stratège de niveau global dans la construction d'une réponse.

Ces différentes influences demandent une grande adaptabilité de la part des membres de la cellule de décision qui devront périodiquement confronter leur stratégie à la situation, et donc la revoir en fonction des circonstances nouvelles. C'est ce que nous avons appelé : « l'adaptation au réel », que l'on retrouve également dans le cycle itératif de John BOYD¹⁴ (3).

Il nous semble donc important, que l'officier supérieur qui a pour mission de représenter le SDIS au sein de la cellule « Décision » dans un Centre Opérationnel Départemental, par exemple, puisse comprendre les mécanismes de construction d'une « stratégie globale », afin de renforcer son positionnement en qualité de conseiller. C'est le parti pédagogique qui a été pris à l'ENSOSP dans le cadre de la formation des Directeurs Départementaux Adjoints (D.D.A.) pour la discipline « gestion de crise ».

Une matrice pour le diagnostic stratégique au service du Management des situations de crise

Selon Éric de La MAISONNEUVE, la stratégie repose sur cinq piliers : le projet, l'organisation, la situation, la technique et la méthode.

14. John BOYD était un pilote de chasse de l'United States Air Force de la fin du XX^{ème} siècle, chercheur et consultant du Pentagone dans le domaine de la stratégie et de la prise de décision.

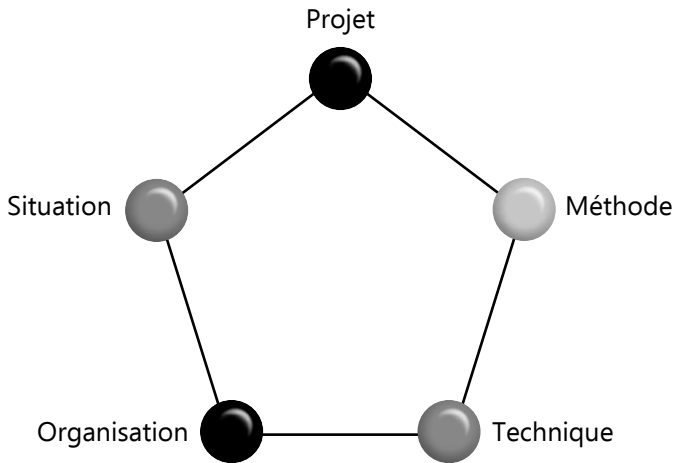


Figure 3 : cinq éléments pour agir *Éric de La Maisonnette (2008)*

Sur la base de ces travaux, que nous avons croisés avec les éléments de cours développés à l'ENSOSP, nous proposons de redéfinir les cinq piliers de la stratégie opérationnelle de la manière suivante:

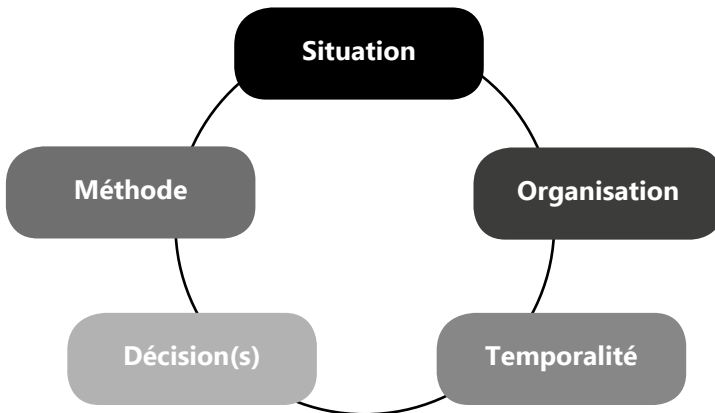


Figure 4 : les cinq piliers de la stratégie opérationnelle

Ces cinq piliers ne doivent pas être regardés avec un ordre chronologique strict. Néanmoins, le cycle de réflexion que l'on considère comme idéal, serait :

- *Situation, organisation, temporalité, décision(s) et méthode.*

En effet, commencer par un état exhaustif de la situation, comprendre l'organisation et le jeu d'acteurs, observer la temporalité du système et anticiper par la réflexion sur des scénarios, ensuite prendre une ou des décisions puis analyser la méthode la plus adaptée à sa mise en œuvre, semble être logique. Une des difficultés de la pensée stratégique, consiste à comprendre le mécanisme de la situation dans lequel le décideur est projeté et dans quel mesure il peut exercer son pouvoir afin d'influencer le cours des choses. L'observation devra permettre d'identifier les facteurs de déséquilibre.

Parmi les cinq piliers, il nous semble nécessaire d'en observer trois en particulier, afin de réaliser un diagnostic, incontournable avant toute prise de décision stratégique. Plus le diagnostic sera fin, plus la décision sera pertinente. Nous restons convaincu qu'il est délicat de parler de « meilleure » décision, tant il est souvent difficile d'envisager les conséquences de cette dernière dans un environnement complexe.

Si l'on se réfère à notre chronologie évoquée plus haut, le diagnostic stratégique est la première phase du raisonnement, suivi du processus décisionnel et de la réflexion méthodologique. Il va permettre au décideur de scruter la situation dans son environnement et ainsi se faire une représentation la plus fine possible de ce qui se joue et des enjeux. Le diagnostic stratégique est indispensable pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour atteindre l'objectif d'un retour à un nouvel équilibre. Nous proposons ainsi une représentation du diagnostic stratégique en relation avec notre modèle 3D évoqué plus haut.

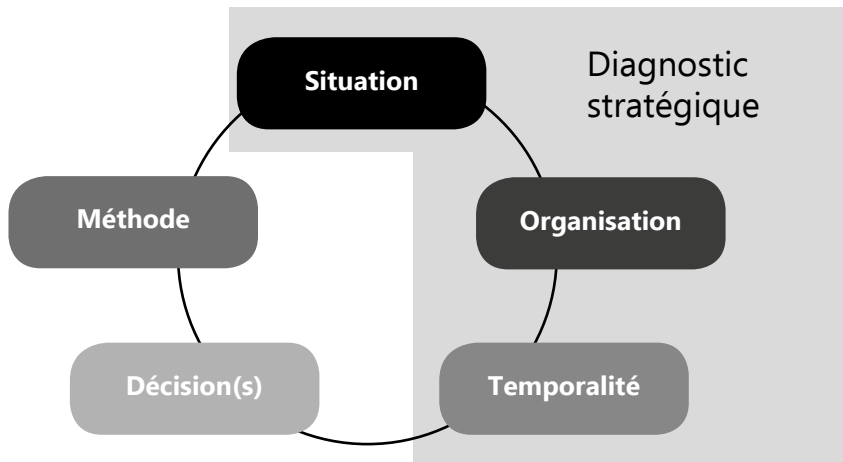


Figure 5 les trois piliers du diagnostic stratégique

La situation

La situation peut être considérée sous l'angle des circonstances issues des événements qui se déroulent. Toute la difficulté, c'est d'appréhender la situation « telle quelle est ». De toute évidence, le stratège devra répondre à la question : « de quoi s'agit-il ? » en toute objectivité.

Commencer le diagnostic stratégique par la compréhension de la situation « telle qu'elle est » semble une évidence, pour autant, la complexité de ce que nous rencontrons sur le terrain, ne rend pas les choses aisées.

Historiquement, l'homme a basé sa compréhension de l'environnement sur l'observation, que l'on entend par le biais des cinq sens naturels puis, les évolutions technologiques ont permis de l'instrumenter, mais ceci ne rend pas toujours les choses plus claires pour autant.

La Marche Générale des Opérations évoquait la reconnaissance (terme employé par notre corporation mais synonyme d'observation) comme le préalable à toute action. Nous n'utiliserons pas le mot « reconnaissance » volontairement, mais plutôt le terme : « renseignement » qui intègre la notion de prise d'informations et traitement de cette dernière.

Capter de l'information, la traiter pour en faire du renseignement utile au diagnostic stratégique en situation de crise devient un exercice difficile, car la surabondance d'informations et la multiplicité des sources dont la fiabilité n'est pas toujours démontrée, rend souvent son traitement délicat.

Le lien entre les piliers « situation » et « organisation » est particulièrement important. Le décideur sera très probablement dans l'obligation de mettre en place un réseau de renseignement sous forme d'une organisation très structurée. Nous l'avons vu, l'incertitude est une vérité intangible des situations de crise. La recherche d'informations passe par la réalisation d'un état le plus exhaustif possible des incertitudes permettant de manière itérative d'en « lever » le maximum tant que faire ce peut.

L'identification de ces dernières permettra de construire le questionnement auquel le réseau de renseignement devra répondre dans la mesure du possible. Le format des informations recueillis devra faciliter leur traitement par la cellule de crise. En conséquence, le stratège doit connaître ses capacités de traitement, tant humaines que technologiques, et adapter le questionnement et le format à ce qu'il recherche.

S'il est important de collecter des informations, il est tout aussi vital de mener une réflexion sur la manière de les diffuser (communication) ou de les partager entre les acteurs comprenant bien entendu la population.

Le stratège doit considérer le renseignement comme un allié dont il faut mesurer les limites et non un maître, à qui toute décision serait subordonnée (V. DESPORTE 2004). La volonté exacerbée d'obtenir un renseignement parfait préalable à toute décision est une dangereuse utopie. Le stratège doit compter sur son intuition, la prise de risque, la rationalité limitée pour compléter le renseignement, en exerçant sa propre liberté d'appréciation par rapport aux informations qui lui seront fournies.

Nous avons observé également, que toute demande d'information appelle souvent d'autres questionnements et génère de facto, de nouvelles incertitudes. Attendre pour décider le renseignement parfait, qui lèverait toute incertitude, est la meilleure façon de laisser libre cours aux circonstances.

L'organisation

L'organisation des sociétés est une constante depuis l'origine de l'homme, ne serait-ce que pour survivre. L'équation stratégique « agir ensemble » montre à quel point l'organisation est un invariant important. « Ensemble » implique la notion de groupe d'individus, qui comme nous l'avons vu, aspirent entre autre à leur propre sécurité. Pour arriver à leurs fins, ces individualités ont été très rapidement obligées de mettre en place des relations entre leurs membres, un ordre social, voir une organisation socio-politique au sein du groupe. L'organisation est devenue incontournable. Elle s'est complexifiée au fil du temps.

Henri MINTZBERG (1999) que nous avons déjà plusieurs fois cités, a étudié les contours de cette complexité à travers son « voyage au centre des organisations ». Il donne dans cet ouvrage une définition qui nous semble éclairante : « *l'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* ».

Sept organisations types ont été mises en lumière dans le cadre de ses recherches. Trois d'entre-elles correspondent assez bien à ce que nous mettons en œuvre sur le plan opérationnel.

- L'organisation mécaniste (l'agrès, le groupe, la colonne...)
- L'organisation divisionniste (l'interservice)
- L'organisation adhocratique (mise en œuvre dans le cadre des situations de crise, multipliant les jeux d'acteurs bien au-delà de l'interservice)

Ces trois modèles sont ceux qui ont servi de référence dans le modèle 3D évoqué plus haut. L'organisation adhocratique est celle qui, dans le cadre du management des situations de crise, a focalisé notre attention lors de nos travaux. Sous son appellation quelque peu surprenante, mais assez explicite, Henri MINTZBERG a décrit une organisation qui sous l'autorité d'une direction stratégique, regroupe de nombreux acteurs de profils différents voir d'intérêts divergents, pour faire face avec beaucoup de souplesse, à une situation inédite et temporaire. Cette organisation est sensée disparaître dès lors que le problème qui a généré cet « agrégat » a été résolu. Nous sommes bien dans cette configuration organisationnelle, très proche de ce que nous mettons en œuvre, pour faire face à une situation de crise.

L'étude de ce modèle d'organisation nous conforte dans notre vision d'un « système » complexe ou la stratégie n'est pas unique. Henry MINTZBERG parle des « diverses stratégies de l'adhocratie ». IL évoque dans certains cas des stratégies décidées de manière délibérée, imposées par le siège, sans consensus, mais dans la plupart des cas, il observe aussi de façon combinatoire, des stratégies émergentes de la part des opérateurs, développées à travers leurs savoir-faire.

Dans ce cas de figure, beaucoup seraient tentés d'interpréter cette influence négativement et de considérer le décideur comme dénué de toute vision stratégique. Nous pensons le contraire.

Faire de diverses stratégies d'activités émergentes de manière spontanée, une stratégie globale cohérente, demande beaucoup de clairvoyance et de finesse dans la gestion des modes d'action.

Il doit chercher en permanence un contrôle partiel de ses niveaux stratégiques inférieurs et fixer une ligne directrice. En d'autres termes, il doit tendre vers la mise en place de structures qui favoriseront l'émergence de stratégies et jouer le rôle de « facilitateur » pour celles qu'il considérera comme prioritaires et répondant aux orientations de la ligne directrice. A contrario, il doit aussi être capable de décider de celles qui doivent être découragées. Les qualités managériales du décideur sont alors essentielles.

Les conditions optimales pour arriver à l'émergence de stratégies, ne peuvent s'obtenir que par la reconnaissance de la ligne hiérarchique intermédiaire. Manager ses cadres en leur laissant une certaine liberté d'initiative, une sphère de responsabilité et en les écoutants avec attention dès lors qu'ils portent leurs visions, est la meilleur façon de révéler leur potentialité. Ce principe de subsidiarité est un point important de notre approche de la conduite de crise.

La littérature dans le domaine de la stratégie montre que la souplesse de l'organisation fait aussi partie des constantes de la réussite. C'est ce que Jean Luc WYBO¹⁵ évoque dans son étude publiée en 2010 sur la vulnérabilité des

15. J.L WYBO : Ingénieur INSA, Docteur de l'université de Nice, responsable du laboratoire risques et crises à l'Ecole des mines paris

préfectures face aux situations de crise. Cette souplesse est nécessaire pour une meilleure adaptation aux aléas et donc à la réalité situationnelle.

Le monde de l'entreprise nous le montre tous les jours, une organisation trop rigide, avec des procédures et des organigrammes immuables est incapable de s'adapter en temps réel à la situation complexe des marchés. Elle est entraînée inexorablement vers un échec cuisant. Il en sera de même lors de situation de crise de sécurité civile. Nous voyons poindre derrière cette notion, toutes les limites de la planification opérationnelle quelque fois sur-jouée.

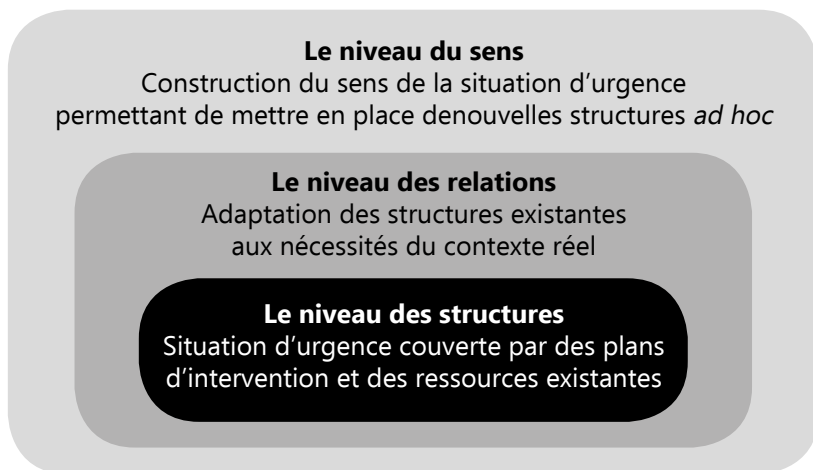


Figure 6 : Les trois niveaux de réponse d'une organisation face à une situation de crise (J.L.WYBO 2010)

Une autre constante en matière d'organisation de la réponse, outre l'économie des forces prônée par Éric de la Maisonneuve, c'est la constitution de réserves de moyens disponibles. Ce principe existe déjà dans les services de secours, mais doit être généralisé à l'ensemble des acteurs concourant à la réponse en situation de crise. Disposer d'un matelas de moyens tant matériels qu'en ressources humaines est important pour gérer l'imprévu. Mais la nature des problématiques aléatoires à laquelle ils devront éventuellement faire face, demande une certaine polyvalence. Or, l'hyper spécialisation des équipes est une tendance que l'on observe dans nos services. La spécialité devenant un particularisme quelque fois jalousement gardé...

A cela s'ajoutent les contraintes budgétaires qui tendent à diminuer les moyens des différentes organisations. Cet effet ciseau ne va pas dans le sens d'une capacité d'adaptation au plus grand nombre d'aléas. Immanquablement, une réflexion sur ce point doit être menée dans la conduite de nos politiques publiques.

Compte tenu que l'organisation adhocratique repose sur un nombre important d'acteurs allant des institutions politiques, aux experts, en passant par les diverses associations, dont quelques fois nous ne connaissons même pas l'existence avant la survenance de la crise, Henry MINTZBERG a fait ressortir trois problèmes importants qui demandent une attention particulière de la part du décideur.

Le premier étant les réactions humaines à l'ambiguïté. Nous avons évoqué dans ce propos la notion d'ordre et de désordre et des tensions y afférentes. Nous sommes là au cœur de cette problématique. Bon nombre d'individus ont besoins d'ordre et préfèrent, ainsi les organisations structurées, très professionnelles et mécanistes. Ces individus considèrent alors l'adhocratie comme une organisation confuse, et donc génératrice de frustration et de stress. Les périodes de désordres entraînent des tensions entre les individus qui ont du mal à voir l'organisation dans son ensemble. Cette « tunnélisation » est souvent contre productrice et va donc à l'envers des principes d'une telle organisation qui se veut innovatrice.

Le second étant les problèmes d'efficience. Etant adaptée pour résoudre des situations exceptionnelles et temporaire, l'adhocratie se façonne en fonction des circonstances, elle ne peut donc standardiser ses processus de construction stratégiques. Ceci implique donc une débauche d'énergie en communication et échanges de points de vue. En conséquence, ce que nous avons appelé « les points fixes » communément intitulés « réunions de crise » se multiplient, dans ce type d'organisation pour identifier les acteurs, échanger, confronter, partager. Au-delà de l'énergie nécessaire, l'adhocratie est consommatrice de temps. Car pour partager les points de vue et adapter en permanence les organisations, il faut passer beaucoup de temps (trop peut-être) sous l'arbre à palabre.

Enfin, le troisième danger selon Mintzberg est celui de basculer dans une structure inappropriée. Pour répondre à l'inefficience et à la confusion ou l'ambiguïté, il peut être aisé (surtout dans les professions hiérarchisées) de céder à la tentation de vouloir changer de structure et de rigidifier l'organisation vers une structure plus mécaniste, répondant à des injonctions de manière plus ordonnée. Ce type de structure est inapproprié à la complexité et à la mouvance de la situation. Cette tentation entraîne inexorablement l'organisation vers une perte de créativité, indispensable en situation de crise.

L'identification des nombreux acteurs est aussi un acte important dans cette organisation adhocratique. La réalisation d'une cartographie des activités et des acteurs nous semble donc nécessaire dans le cadre d'un raisonnement stratégique. La clarté du dispositif passe par un nécessaire exercice de compréhension des acteurs et de leurs stratégies d'activité. Un questionnement en la matière lors d'une réunion de crise, nous semble utile à la compréhension de l'organisation. En conséquence, la mise en œuvre d'un véritable réseau de renseignement représente une des clefs de la réussite en situation de crise.

Temporalité

Le général Fievet¹⁶ définit ainsi la démarche stratégique comme « *la maîtrise du temps dans le concret et l'aléatoire qui refuse à la fois la planification systématique et l'improvisation irrationnelle* ». Cette maîtrise du temps passe par une compréhension des cinétiques. Celle-ci va être déterminante pour la construction de la réponse qui se veut durable.

La gestion du temps, impose donc de réfléchir à une « ingénierie » des rythmes. L'observation doit porter sur la cinétique des aléas, qui influencera inexora-

16. Gil FIEVET : Officier général du cadre de réserve de l'armée de Terre, il est chargé de cours sur Les fondements de la stratégie à l'ESSEC et à Sup. de Co Paris. Auteur de plusieurs publications sur la stratégie

blement les modes opératoires en matière de décision, mais aussi celle des acteurs et de leurs organisations. Ces derniers participent à la réponse avec des processus dont les rythmes sont très différents les uns des autres. A titre d'exemple, le temps des secours n'est pas forcément celui de l'ordre public. Celui des magistrats très différent aussi du rythme des médias. Ces rythmes sont intimement liés aux processus de traitement de l'information, aux organisations telle que la disponibilité des ressources par exemple.

L'immédiateté et la simultanéité apportées par les technologies de ces dernières décennies ont renforcées cette impression d'urgence qui peut mener à la difficulté de prendre conscience de la réalité des situations.

Il est donc nécessaire de réfléchir à la manière de composer avec ces différentes temporalités. Chaque activité devra ainsi négocier avec la direction stratégique afin de bénéficier de temps pour la réalisation des objectifs, mais l'inverse est aussi vrai, le stratège devra s'adapter aux rythmes des entités, tout en ayant à l'esprit la nécessaire synchronisation centrée sur l'activité menante à l'instant « T ».

La cohabitation des temps est importante en situation de crise. Combien de fois avons-nous vu en cellule de crise, des autorités demander des points de situation dans des délais irraisonnables pour l'organisation ? Ces dernières se mettent « dans le rouge » elles-mêmes, lorsque les temporalités ne sont pas prises en compte.

Culturellement, nous considérons le temps comme une ressource. Dans le langage courant, on parle d'ailleurs d'économie de temps. Peut-on économiser le temps en situation d'urgence ? Le temps est une donnée à la fois objective, car mesurable, mais il est aussi très subjectif. Tout le monde n'a pas la même représentation de l'urgence.

Nous pensons qu'à minima, on peut essayer de ne pas trop en perdre. Cela passe naturellement par une utilisation de son temps à bon escient et donc une hiérarchisation des priorités quand cela est possible. Distinguer l'urgent de l'important permet de remettre un peu de sens à nos actions. Certes, il peut y avoir des tâches à la fois urgentes et importantes (matrice d'Eisenhower) mais il semble utile de bien faire la distinction entre ces deux notions, pour peut-être agir moins, mais mieux.

Lors de nos séquences pédagogiques, nous utilisons régulièrement la définition du sinogramme « WEI JI », qui se traduit par « crise » mais dont la racine de chaque « mots » veut dire « danger et opportunité ». Si l'on prend le dictionnaire de la langue française l'opportunité est ce qui est opportun, c'est à dire à propos, au « bon moment ». En conséquence, l'opportunité devient donc un facteur important dont la temporalité devient clés dans la réussite de la stratégie.

L'ENSOSP a développé récemment une pédagogie visant à comprendre les mécanismes de la prise de décision. La clarification de cette notion d'urgence, contrainte forte de la décision est sur la compréhension du temps requis par chaque sollicitation induite de la situation et du temps disponible pour la réalisation de la réponse à chacune des sollicitations. Ces notions permettent de mettre en évidence que les sollicitations organisationnelles exercent une pression temporelle très forte sur le stratège et donc influence ces décisions. Pour illustrer encore l'importance de cette dimension, Éric De La MAISON-NEUVE compare le stratège à un chef d'orchestre qui au milieu de ses musiciens donne le tempo d'une partition et qui avec sa baguette apporte sa sen-

sibilité, une coloration à la musique en donnant plus de volume à tels ou tels instruments. Ce rôle de chef de d'orchestre est une parfaite analogie au travail de définition du rythme que doit réaliser le Directeur des Opérations.

La décision ou choix stratégiques

Le choix stratégique est l'expression d'une vision correspondant au futur souhaité par l'organisation.

Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique par la nature même du questionnement préalable nécessaire à la prise de décision. Comme nous l'avons vu précédemment, le questionnement est différent, mais n'est-il pas indissociable à la mise en mouvement d'un individu ou d'une organisation ? Plus simplement, peut-on faire du raisonnement tactique sans questionnement stratégique ?

La notion de décision ramène à l'intention d'agir. Dans le contexte des situations de crise, l'action a pour but ultime le retour à un nouvel équilibre. Définir un ou des objectifs qui permettront à la collectivité, au sens large du terme, de se mettre en mouvement est une nécessité absolue.

Il semble inconcevable, dans la culture occidentale, pour un groupe d'humains de ne pas imaginer se mettre en mouvement pour garantir son avenir proche. L'observation de la théorie d'Abraham Maslow¹⁷ concernant la pyramide des besoins humains montre l'importance des besoins primaires et de sécurité. Les situations de crise que nous rencontrons portent souvent atteinte à ces deux besoins prioritaires. Il paraît donc inconcevable que la collectivité ou la société ne se mette pas en mouvement pour revenir à une situation d'équilibre, à minima pour répondre à ces deux besoins.

En conséquence, la décision sera la traduction de « que fait-on ? » en fonction des circonstances, avec pour principale finalité de combler les manques sur les deux besoins énoncés ci-dessus.

En situation de crise, la décision repose souvent sur diverses expertises, les unes complémentaires, les autres contradictoires. La rationalité de la décision dans ce contexte est quasi impossible, car trop mobilisatrice de ressources cognitives, de temps, voire de ressources technologiques et calculatoires. Tout ceci étant difficile, voire impossible à mobiliser en situation de crise, tant les contraintes temporelles sont fortes.

On observe d'ailleurs, que ces contraintes ne sont pas toujours le fruit des circonstances, mais qu'elles naissent aussi quelquefois de l'organisation elle-même. Se mettre « dans le rouge » tout seul dans nos cellules de crise, par le simple biais des temps de remontées d'informations hiérarchiques est courant...

En conséquence, faute de temps, deux modèles de décision sont majoritairement mobilisés : le modèle dit « satisfaisant » et le modèle dit « intuitif ».

Le modèle satisfaisant est celui privilégié en situation de crise. Plus formalisé, il nécessite de définir le ou les critères de satisfaction, intégrant ainsi la notion de risque calculé. On sait que la décision ne sera pas rationnelle car reposant sur un environnement non exhaustif et incomplet.

17. A. MASLOW : est un célèbre psychologue américain du XX^{ème} siècle, considéré comme le père de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins

Les critères de satisfaction peuvent être de plusieurs ordres (liste non exhaustive):

- Les valeurs (éthique, acceptabilité, la capacité à assumer...)
- La légalité
- Les risques
- Les besoins physiologiques
- L'utilité,
- La probabilité d'efficacité...

Ce modèle satisfaisant est donc basé sur l'analyse sommaire des données qui permet ainsi au décideur, de faire un choix entre différentes alternatives qui chacune donneront un degré de satisfaction variable en fonction des critères qu'il se sera fixé. Trop d'alternatives, trop de critères seront nature à repousser la décision par peur de faire le mauvais choix. (Harvard Business review 2014) Quant au modèle intuitif ou naturaliste, il repose sur des cadres descriptifs qui favorisent des stratégies peu formalisées mais très rapides. Ce processus cognitif est basé sur l'expérience. La prise de décision peut être effectuée à partir de comparaisons réalisées sur des plans d'actions ayant trait à des expériences antérieures contenant des similitudes. Une fois la situation évaluée, celle-ci est confrontée à des expériences acquises au travail ou en formation, pour confirmer si le plan d'action à déployer convient à la situation présente au regard de la reconnaissance d'anciens plans d'action.

Encore une fois, ayant fait le choix de privilégier l'angle de la complexité, il nous semble que la prise de décision est un savant mélange de ces deux modèles. Henry MINTZBERG parle de couplage nécessaire entre analyse et intuition. Ceci implique que l'homme au centre du processus décisionnel interprète les événements au regard de son passé et se forge donc une représentation de la situation qui lui est propre. En d'autres termes, penser que le stratège est capable d'aborder une situation de manière objective et neutre est pure fiction.

Méthode

La méthode correspond à la manière dont le stratège va s'y prendre pour mettre en mouvement les parties prenantes. A ne pas confondre avec la tactique, la méthode permet au stratège d'utiliser un éventail de possibilités permettant de guider ou de faire émerger la stratégie. Réunir dans une cellule de décision, les responsables d'activités à heure fixe, plusieurs fois durant la situation de crise peut être une illustration de la méthode.

Préférer à une réunion formelle de la cellule de crise en préfecture, un contact direct avec les acteurs de terrain, quel que soit leur niveau hiérarchique dans l'organisation, peut aussi être une autre façon d'entendre l'expression des parties prenantes et d'en déduire une stratégie.

Faire appel à une ou des expertises extérieures pour confronter le diagnostic réalisé par une vision « détachée » de la situation, est encore une autre forme de méthode.

Très nombreuses sont les possibilités qui s'offrent au décideur pour mettre en mouvement ses équipes et faciliter l'émergence de la stratégie. Il serait ici très ambitieux et sûrement très risqué de se lancer dans une énumération tant les possibles sont en nombre important.

Choisir la bonne méthode pour faire émerger les stratégies conduit finalement à faire le lien entre plusieurs disciplines enseignées à l'ENSOSP, notamment la

gestion de crise et le management. Ces choix ne proviennent pas d'analyses formelles, mais plutôt d'une capacité à reconnaître les configurations à travers le diagnostic stratégique et à définir avec une certaine précision le degré de liberté à l'intérieur de l'organisation.

Chacun des exemples ci-dessus énumérés ne sont donc ni exhaustifs, ni exclusifs. Une méthode combinatoire qui mixte plusieurs solutions dans le temps peut aussi être envisagée, notamment en fonction des circonstances.

Quelle que soit la méthode choisie, un invariant à toute stratégie opérationnelle semble être la mise à disposition de moyens sécurisés de partage d'informations, de recueil de données qui cimentera la relation entre les acteurs.

Un temps d'arrêt sur la méthode avant de mettre en œuvre ses décisions stratégiques permettra de réfléchir à la meilleure façon de remplir les conditions de l'action et de sa réussite. Celle-ci passe entre autre, par la nécessité de faire adhérer les protagonistes à la légitimité de l'action et au sens de la décision stratégique. Pour cela, revenons sur le prisme du discours évoqué plus haut. Pour favoriser les conditions d'adhésion, il semble nécessaire que le détenteur du discours soit légitime.

Dans notre système administratif, la légitimité est souvent liée au « pouvoir » et ce dernier est lui-même liée au « savoir » dans l'inconscient collectif. Le décideur stratège est supposé détenir le savoir lui permettant de faire face aux problèmes les plus difficiles auxquels la société est confrontée. Cette vision s'étiole et les stratèges le savent. Notre société évolue et il nous semble que l'on ne peut pas créer les conditions de l'adhésion seulement par la rationalité de l'analyse, ou par l'exercice de son pouvoir.

Le stratège est désormais facilement remis en question comme le démontre NIOCHE (1985) qui parle dans son diagramme à l'origine de notre modèle 3D, de pouvoir disputé. Il semble donc nécessaire de mettre en œuvre une communication réfléchi et adaptée, en appuyant le discours sur un langage compris de tous les protagonistes pouvant ainsi, agir sur les ressorts de la motivation (Fabien FENOUILLET¹⁸).

Donner du sens, ce n'est pas forcément «faire en sorte de faire accepter les directives», mais plutôt «faire en sorte de faire comprendre les directives pour les faire accepter et au besoin en faire prendre acte, selon les attentes de chacun ». Le mot «sens» désigne à la fois la «direction» et la «signification». L'être humain est intentionnel, il a besoin de donner du sens pour agir et avancer.

En conséquence, partant du principe que le management des situations de crise ne s'appuie pas sur les règles du commandement pour traduire sa pensée, nous proposons une méthode d'expression des directives en cellule de crise, sur la base d'une méthodologie employée par l'US Forest Service pour donner des directives aux sapeurs-pompiers lors des grands incendies de forêt. Ce modèle s'appelle STICC (Situation, task, intent, concern, calibrate).

Traduit en Français les cinq étapes de ce modèle sont les suivantes :

- Situation: Voici la situation telle que je me la représente.
- Tâche: Voici ce que je pense que nous devrions faire.
- Intention: Voici pourquoi.

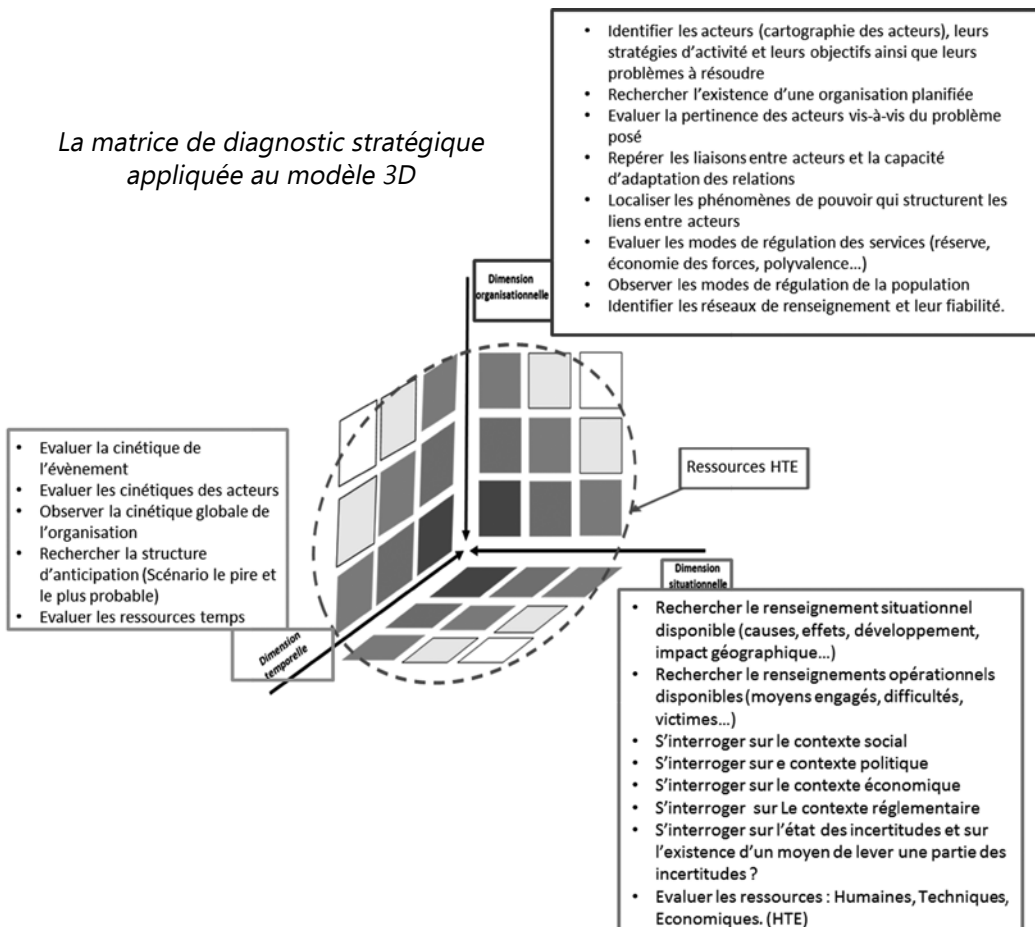
18. Fabien FENOUILLET : professeur de psychologie cognitive français à l'Université Lille III, spécialisé dans les théories de la motivation

- Préoccupations: Voici les difficultés que je pressens et les incertitudes.
- Communication: Maintenant, Parlez-moi. Dites-moi si vous ne comprenez pas, quelles sont vos difficultés, et les choses que je n'aurais pas vues.

L'organisation d'un « point fixe » de quelques minutes reprenant ce modèle de communication entre les acteurs peut se révéler particulièrement efficace. Nous l'avons vu, la conduite de l'action nécessite un regard attentif sur le rythme des opérations et de l'organisation, nous pensons que la pertinence du stratège sera aussi sa capacité à accepter de donner une certaine liberté aux musiciens de sortir de la partition.

Nous terminerons ce propos sur la « méthode » en abordant le thème de la simplicité. Beaucoup de personnes pensent que pour faire face à la complexité, il faut mettre en œuvre des dispositifs complexes, notamment les adeptes des règles de haute fiabilité organisationnelle (HRO). Nous ne sommes pas convaincus de ce principe. Nous pensons même que les effets d'une stratégie peuvent être décuplés dès lors que le stratège s'appuie sur des règles simples de fonctionnement. La simplicité devient alors un moteur de l'action en situation de crise, notamment par qu'elle est source de clarification pour les acteurs.

La matrice de diagnostic stratégique appliquée au modèle 3D



Il va de soi que l'élaboration d'une stratégie passe par un questionnement obligatoire sur les ressources disponibles, ce qui permet de passer du rêve au possible. Ce questionnement doit être transversal et s'opérer sur les trois dimensions. Trois types de ressources sont à évaluer :

- Humaine (nombre et qualité)
- Technique
- Economique

Ces ressources ont pour acronyme HTE comme « Haute TEnsion ». C'est un bon moyen de se rappeler que la déficience de ces ressources est fatale à toute stratégie.

CONCLUSION

Nous avons vu, à travers ce rapide tour d'horizon sur ce que pourrait être notre vision de la stratégie opérationnelle, qu'il n'est pas simple pour le décideur situé au niveau de la « stratégie globale », de construire une réponse efficiente aux situations complexes.

Ce décideur doit partager, communiquer avec son entourage proche, dont l'officier supérieur de sapeur-pompier fait partie. La crédibilité de ce dernier est la priorité absolue. Nous devons travailler à améliorer l'acuité perceptive des cadres de notre profession. Regarder notre environnement opérationnel sous de nouveaux angles, écouter, et ne pas simplement entendre. Croiser les données, accepter les points de vue différents, identifier les incertitudes et surtout les accepter, sont autant de points indispensables à la construction de cette crédibilité.

Trouver la bonne réponse ou plutôt la moins mauvaise est devenu plus difficile. Ceci n'étant pas simplement dû à la multiplicité des variables, mais aussi à la subjectivité et à l'ambiguïté qui règne dans nos situations de crise. Eclairer les situations par un diagnostic stratégique est indispensable, mais la pression du temps ne rends pas toujours la tâche aisée, d'autant que le cadre supérieur est désormais face à une double problématique : celle de devoir affronter les imprévus et celle, tant que faire ce peut, de devoir anticiper l'avenir.

Pour cela, il doit rechercher dans l'environnement interne et externe, les anomalies, réduire la complexité d'un problème afin d'identifier la poignée de variables sur laquelle il devra fonder ses conseils décisionnels et enfin, trouver la bonne méthode qui permettra de mettre en mouvement les équipes.

A cela, il faut ajouter un zeste de créativité et une bonne dose de courage pour parfois accepter la réalité telle qu'elle est, et peut-être conseiller l'autorité sur des décisions risquées ou impopulaires.

S'il nous semble possible de bâtir un enseignement sur le raisonnement stratégique dans le cadre de nos formations supérieures, il nous semble plus difficile d'agir sur les deux derniers points. Finalement, ne serait-ce pas là deux critères importants de sélection de nos futurs cadres supérieurs ?