

Manager dans le feu de l'action

« L'urgence est reposante car elle dispense de réfléchir »¹... Provocation ou réalisme ? Il semblerait que dans les organisations, tout soit urgence ! Mais celles qui font de l'urgence leurs raisons d'être, comme les SDIS, ont une vision...

Apparu au XIV^e siècle, « l'Urgens » ne souffre pas de retard et révèle une situation à laquelle il importe de remédier sans délai. Signe de l'existence d'une époque, mode dominant de régulation collective, notion de dépassement permanent, l'urgence imprègne l'espace public. Nous ployons tous sous le sentiment de l'existence d'une tyrannie de l'urgence, synonyme de mauvaise gestion et de stress professionnel. Et pourtant, les organisations semblent prises dans un mouvement paradoxal et voudraient se penser sous le signe de l'anticipation, de la proactivité et de la veille stratégique.

Qu'en est-il des urgentistes et plus particulièrement des services d'incendie et de secours ? Confronté tout au long de sa vie professionnelle à la spécificité de son statut lié à une double compétence, managériale dans la gestion d'un service et opérationnelle, l'officier sapeurs-pompiers est un véritable acteur de l'urgence. Ce modèle serait-il transposable dans l'univers managérial ?

VISION, STRATÉGIE ET TACTIQUE

La spécificité de l'organisation des secours relève dans les SDIS de la complémentarité d'actions entre le directeur des opérations de secours (DOS) et le commandant des opérations de secours (COS). La stratégie définie par le DOS débouche sur un ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres, en vue d'atteindre un but précis, une manière d'organiser, de structurer un travail, de coordonner une série d'actions, un ensemble de conduites en fonction d'un résultat. Le COS agit sous l'autorité du directeur des opérations de secours (autorité de police) et applique ses directives. Il assure en qualité de gradé, de sous-officier ou d'officier la direction technique des opérations et la mise en œuvre de la tactique, définie comme « l'art d'utiliser les meilleurs

moyens pour atteindre un objectif ». Si la stratégie définit la finalité (le quoi), la tactique est l'art des moyens (le comment). Le stratège a une vision d'ensemble. Il a une capacité de recul et de détachement qui lui permettent d'embrasser l'ensemble de la scène en balayant les complexités apparentes. Sa vision est macroscopique. Elle lui présente distinctement les informations clés : l'objectif et les grands axes qui y conduisent. Le tacticien, quant à lui, déploie ses compétences sur des champs plus restreints.

Dans l'organisation actuelle des collectivités, il revient aux élus de dire le bien commun, de définir le périmètre de l'intérêt général, d'organiser la sphère publique, de formuler un projet politique, porteur de la vision. Ce dernier se décline en projet d'administration qui va donner à la collectivité l'opportunité pour elle-même d'apprendre cycliquement à se projeter dans l'avenir, à anticiper son développement. Il oriente, mobilise et rythme la vie de la collectivité, en interne et en externe, en relation directe avec son territoire. Cela crée l'obligation

« L'officier de sapeurs-pompiers est non seulement un cadre opérationnel de haut niveau mais aussi un manager formé aux techniques d'anticipation »



Ivan Hafizov - Fotolia.com

Nathalie Loux

nathalie.loux@wanadoo.fr

Colonel Pierre Almand

pierre.almand@sdis68.fr

“ S’il est centré uniquement sur l’urgence, le manager entraîne l’ensemble de l’équipe vers un échec et un épuisement certain ”

pour le politique et ensuite pour la direction de clarifier ses buts, ses objectifs, ses ambitions et de les transporter dans la réalité quotidienne. Car « *il n'existe pas de texte expliquant comment conduire une administration et quelle est la place de l'agent* »².

LA PROSPECTIVE ET L'ANTICIPATION

Les SDIS inscrivent leurs actions en privilégiant la prospective et l'anticipation. L'officier sapeurs-pompiers est non seulement un cadre opérationnel de haut niveau mais aussi un manager formé aux techniques d'anticipation car les missions attribuées juridiquement aux sapeurs-pompiers couvrent la connaissance, la prévention, la prévision et l'intervention. L'organisation opérationnelle d'un SDIS repose surtout sur sa capacité à anticiper notamment par sa participation régulière à l'élaboration des plans d'analyse, de couverture et de gestion des risques³. Il dispose, en outre, d'un organe de veille permanente, le CODIS, accolé la plupart du temps à un centre de traitement de l'alerte. De ce fait, les officiers de sapeurs-pompiers disposent bien d'une capacité d'anticipation, fondement même de leur doctrine et enseignée en permanence tout au long de leur déroulement de carrière.

Avant tout force de proposition, le cadre territorial est partie prenante dans le processus de management par l'exercice de responsabilité dans les quatre dimensions du management : il est responsable d'objectifs définis en cohérence avec la stratégie, il organise une structure avec règles de fonctionnement et méthode, il pilote et assume la responsabilité budgétaire et matérielle, il anime son équipe, gère les effectifs et optimise les compétences.

DE LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT AU MANAGEMENT

Si la direction des opérations de secours est toujours de la compétence de l'autorité de police, la conduite de l'opération relève du commandement. Sur chaque opération, ce dernier est mis en place et organisé en fonction de l'importance de la mission. Aussi la chaîne de commandement revêt-elle une importance capitale car le commandement

doit être assuré dans tous les cas de figure. En cas d'engagements multiples ou de renforts, les SDIS ont aujourd'hui anticipé la réponse en définissant des fonctions préalables notamment celles de chef de groupe, chef de colonne... La cohérence dans la chaîne de commandement exige une organisation stricte et le règlement opérationnel arrêté par le préfet doit contribuer à la mise en œuvre des conditions favorisant l'adéquation entre le grade et l'exercice du commandement. Ainsi, dans le Haut-Rhin, la fonction de chef de groupe est organisée par secteurs opérationnels (vingt), la fonction de chef de colonne relève des groupements territoriaux (quatre) et la fonction suprême de chef de site est définie au niveau départemental.

Si au niveau des SDIS, matérialisé par l'uniforme et le grade, le commandement s'impose, la notion de commandement peut-elle se transposer dans la sphère managériale ?

Alors que les beaux jours du management directif semblent révolus, le management participatif exige, pour légitimer l'exercice du pouvoir, l'adhésion de tous les acteurs de la territoriale. Encore faut-il que le rôle des uns et des autres soit connu en s'appuyant sur la connaissance du projet d'administration décliné en projet de service. La fiche de poste sert de repère à chaque agent et les entretiens annuels participent à la détermination des objectifs. Avant tout animateur, le manager fait participer, il optimise les compétences de son équipe. S'il est centré uniquement sur l'urgence, il entraîne l'ensemble de l'équipe vers un échec et un épuisement certain. La réactivité est avantageusement remplacée par la proactivité. Là, le manager se centre sur son cœur de métier et sa mission en hiérarchisant ses priorités et en déléguant tout ce qui est en périphérie. Comme les pompiers, le management endosse ainsi une lourde responsabilité dans les succès ou les échecs des collaborateurs.

L'OFFICIER DE SAPEURS-POMPIERS, UN VÉRITABLE ACTEUR DE L'URGENCE

Les officiers de sapeurs-pompiers, dans leurs fonctions opérationnelles, sont formés pour préparer la décision de l'autorité chargée de la direction des opérations de secours qui relève davantage du champ stratégique. Ces officiers assument par ailleurs parfaitement la conduite tactique de l'opération. D'énormes progrès ont été réalisés ces dernières années de façon à adapter la réponse opérationnelle des SDIS à l'évolution des risques qui ne se limitent pas aux frontières administratives mais intègrent davantage la



LES AUTEURS

Nathalie Loux

est consultante internationale senior et universitaire. Elle dirige Synergie communication, cabinet spécialisé en management et en accompagnement des équipes de direction auprès des collectivités territoriales et des multinationales. Intervenant à l'INET en négociations, elle est l'auteur de plusieurs ouvrages en management.

Le Colonel Pierre Almand

est directeur du SDIS du Haut-Rhin.

“ Drogés à l'urgence, certains managers aiment créer le chaos, les crises, ils se sentent plus vivants ”

- ● ● notion de bassin, beaucoup plus en cohérence avec la mission économique du pays.

L'urgence se mesure bien souvent au regard des possibilités d'intervention offertes par ailleurs. La mise sur pied d'un programme de mesures d'urgence intègre la définition de la problématique, de la planification, de l'organisation à mettre en place, de la coordination, des communications ainsi que de la gestion et de la direction des opérations en situation de crise. La phase de planification commence à l'état de préparation et inclut des lignes de commandement, de contrôle et la division des activités afin d'éviter des situations potentiellement négatives. Plus que la nature de la mission, c'est donc le degré d'urgence et de priorité qui établit ou écarte la compétence du service.

DE L'URGENCE AUX PRIORITÉS

L'urgence correspond à une contrainte temps, une échéance, un délai. Plus le temps s'éloigne, moins l'urgence a de réalité. L'importance contribue à l'atteinte des objectifs, c'est le degré d'utilité de l'événement. C'est la boussole, elle indique les priorités. Goethe aimait à dire que « *les choses qui comptent le plus ne doivent jamais être à la merci de celles qui comptent le moins* »... Et pourtant, dans l'urgence, nous croyons voir des résultats immédiats et tangibles, nous nous sentons efficaces. C'est la tyrannie de l'urgence dans laquelle les efforts et succès sont beaucoup plus visibles, plus facilement récompensés et plus excitants. Qui reçoit généralement la plus grande récompense : celui qui brave le danger pour éteindre un incendie ou celui qui enseigne la prévention des incendies ?

Drogés à l'urgence, certains managers aiment créer le chaos, les crises, ils se sentent plus vivants, plus importants, plus productifs. Ce sont des gestionnaires de crises, car c'est la seule approche qu'ils connaissent pour influencer rapidement les autres. Toutes les excuses sont bonnes : « *je subis les urgences, je dois parer au plus pressé, j'agis au coup par coup, les problèmes s'accumulent, je n'en sors pas, je n'ai pas le choix...* ». Attention aux excès qui génèrent du stress et de l'usure précoce. Pour redonner la vraie place à ses objectifs, quelles seraient les conséquences si la tâche n'était pas traitée à très court terme ? Le tri et la hiérarchisation des urgentistes s'imposent !

Alors, pourquoi s'occuper d'urgence de choses sans importance ? Si nous agissons en fonction de la priorité de l'autre sans établir la balance de ses priorités, alors les urgences ne sont pas des priorités, elles agissent sur les priorités. Dans ce cas, il y a souvent confusion entre tâches et objectifs. Il est opportun d'établir la liste des tâches puis relier ces dernières aux objectifs afin de clarifier ensuite les priorités. « *En ce moment je suis débordé !* » sera avantageusement remplacé par « *j'ai du mal à hiérarchiser mes priorités !* ». En devenant assertif, le manager fait confiance à ses collaborateurs. En se référant à la fiche de poste, il sera en capacité de déterminer les activités qui lui incombent et celles qui peuvent être déléguées dans l'intérêt de tous. ■

1. Covey Stephen, *Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, édition First, Paris, 1996.
2. « Service au public, une charte pour les cadres », *La lettre du cadre territorial*, n° 346, 15 octobre 2007.
3. SDACR, plans rouges, ORSEC...
4. Général Mac Arthur.

Aiguiser la scie

Que ce soit au niveau d'un SDIS ou d'une collectivité, l'exigence d'efficacité dans le management requiert des qualités d'analyse, de prise de recul, d'écoute. La préparation génère un travail de qualité. C'est le moment d'aiguiser la scie car « *Tous les échecs peuvent se résumer à deux mots : trop tard* »¹ !

La vision, l'anticipation et la préparation en sont les pierres angulaires. La vision se veut lisible, partagée par tous et sert de référence afin de se recentrer sur son rôle et ses responsabilités.

Un promeneur interpelle un bûcheron :
 « - Vous avez l'air épuisé ! Depuis combien de temps sciez-vous ?
 - Depuis l'aube, c'est très dur et ma scie est tout émoussée !
 - Mais bûcheron, vous avez la solution !
 - Ah oui, laquelle ?
 - Arrêtez-vous, prenez le temps d'aiguiser la scie, pendant ce temps vous vous reposerez, vous reprendrez des forces et vous n'aurez plus besoin de fournir autant d'énergie en reprenant votre travail.
 - Mais je n'ai pas le temps d'aiguiser ma scie, je suis trop occupé à scier ! ».