

Leçons d'agilité de la part d'un spécialiste de l'urgence

par

■ **Jean-Claude Gallet** ■

Ancien commandant de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris

En bref

Tout le monde parle d'agilité dans les entreprises, mais sait-on au juste de quoi on parle? Jean-Claude Gallet a participé, au sein de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, à l'élaboration de nouvelles doctrines et pratiques afin de rendre les équipes de cette brigade plus agiles face à l'imprévu. Ces nouveaux modes d'organisation se sont avérés particulièrement efficaces lors des attentats de novembre 2015, caractérisés par des modes opératoires inconnus jusqu'alors, puis dans la lutte contre l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris, totalement hors normes lui aussi. Dans son témoignage, Jean-Claude Gallet insiste sur le fait que, au-delà de la théorie, c'est grâce à des exercices pratiques réguliers que s'acquiert le discernement nécessaire pour faire preuve à bon escient d'agilité – c'est-à-dire, en l'occurrence, savoir quand désobéir aux règles et s'affranchir des procédures.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios³

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

À la sortie de Saint-Cyr, j'ai servi pendant seize ans au sein de la très prestigieuse brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), où j'ai évolué du grade de lieutenant à celui de général. J'ai également passé seize ans au sein du service du ministère des Armées en charge du suivi des crises géopolitiques. À ce titre, j'ai effectué plusieurs séjours à l'étranger, principalement dans des zones de conflits, en occupant différents postes : chef de mission, chef de service en ambassade, etc. Entre 2009 et 2015, j'ai été le chef de ce service de géopolitique, dont la mission est de renseigner l'exécutif sur les crises internationales. Puis, de 2015 à 2019, je suis retourné à la BSPP, où j'ai occupé successivement le poste d'adjoint en charge des opérations, puis celui de chef. Enfin, il y a un peu plus de trois ans, j'ai démissionné pour rejoindre le monde de l'industrie et je travaille désormais chez Michelin, avec un rôle de conseil en matière de sécurité incendie, de sécurité industrielle, de cybersécurité, de sûreté, d'éthique, mais aussi d'intelligence économique.

Plutôt que de vous présenter un exposé théorique sur la notion d'agilité, je vais vous raconter la façon dont la BSPP a été amenée à adopter une démarche d'agilité depuis quelques années, et a illustré ce nouveau mode de fonctionnement lors de deux événements en particulier, les attaques terroristes de novembre 2015 et l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris en avril 2019.

La BSPP

La brigade de sapeurs-pompiers de Paris est une unité militaire. Créée par l'empereur Napoléon en 1811, elle recrute des officiers issus de différentes armes (génie, infanterie, cavalerie, etc.). Forte de 8 500 hommes et femmes, elle défend Paris intra-muros, mais également la petite couronne (Seine-Saint-Denis, Hauts-de-Seine, Val-de-Marne). Nous disons, en plaisantant, que le soleil ne se couche jamais sur son territoire opérationnel, car, outre l'Île-de-France et le centre d'essai de la Direction générale de l'armement à Biscarosse, dans les Landes, la BSPP gère également un détachement qui défend le CNES (Centre national d'études spatiales) à Kourou, et des officiers et sous-officiers mis à disposition des ambassadeurs sur le continent africain et jusqu'à Wallis-et-Futuna, où ils sont rattachés au préfet.

La BSPP dispose d'un budget de 500 millions d'euros et assure 500 000 interventions par an, dont 13 000 sur des incendies. C'est le premier service de secours en Europe et le troisième dans le monde. Au fil du temps, la BSPP a développé une efficacité tactique reposant sur des procédures, de l'innovation et des retours d'expérience permanents pour faire face aux risques classiques tels que les incendies, les explosions et les accidents. Néanmoins, son rôle le plus important est sans doute celui de garantir l'équité dans la qualité du service rendu pour toute personne en détresse située sur son territoire, qu'elle vive dans le 6^e arrondissement de Paris ou dans une banlieue difficile du Val-de-Marne.

Depuis quelques années, elle a été confrontée à de nouveaux fléaux, comme la violence sociétale – illustrée, par exemple, par le mouvement des Gilets jaunes – et, surtout, les attentats terroristes. Face à des forces antagonistes qui veulent entraver son action (ce qui n'existe pas dans le cas d'un incendie, sauf s'il est allumé par un pyromane, ni dans le cas d'une inondation ou d'un accident de la circulation, qui sont des dynamiques dénuées d'intelligence), elle doit savoir renoncer à l'application de certaines procédures si, dans des situations rendues à dessein complètement imprévisibles par l'adversaire, celles-ci peuvent retarder la prise de décision et se transformer ainsi en piège. C'est à cette agilité que je me suis efforcé d'acculturer les équipes de la BSPP entre 2015 et 2019.

Les quatre étapes conduisant à l'échec

En temps de guerre ou en gestion de crise, on identifie quatre étapes dans l'attitude conduisant à l'échec. On les retrouve aussi bien dans la bataille de Cannes entre Hannibal et les Romains que dans l'échec actuel des Russes contre les Ukrainiens.

La première est le déni de réalité : on refuse de voir que le monde a changé, que les anciennes constantes sont devenues des variables, que l'ennemi est, lui aussi, capable de stratégie. La deuxième étape est la procrastination : on commence à comprendre que quelque chose ne va pas, mais le manque de courage, l'inertie de l'organisation et le poids des habitudes empêchent d'en tirer les conséquences pour passer à l'action.

La situation continuant d'empirer, vient le temps de la sidération : on est désormais saturé d'informations, souvent contradictoires et, faute d'avoir problématisé ce qui se passe, on ne sait pas donner de sens à ses troupes, surtout lorsqu'on pratique un commandement fondé sur le principe du chef providentiel et qu'on se prive de l'intelligence collective ainsi que du retour d'expérience. Arrive la quatrième étape, celle de la fièvre, voire de la panique, illustrée par l'effondrement des légions romaines devant les éléphants d'Hannibal, ou par les actes de barbarie de l'armée russe vis-à-vis des civils ukrainiens lors de la première phase du conflit.

Une institution forte de ses certitudes

En août 2015, lorsque j'ai pris mon poste de chef adjoint des opérations à la BSPP, je revenais d'un long séjour en Afghanistan et j'avais suivi de manière étroite la guerre en Syrie et la persistance de la situation insurrectionnelle en Irak, où j'avais été confronté à la problématique terroriste. La France venait également d'être frappée à deux reprises, avec les attentats de *Charlie Hebdo* et de l'Hyper Cacher de janvier 2015.

Face à ces attaques, la BSPP avait mobilisé le plan rouge, un ensemble de procédures conçu à la fin des années 1970 pour traiter tout type d'attentat et reposant sur trois grands principes : la concentration des efforts, la liberté d'action et l'économie des moyens. Ce plan prévoit, par exemple, la concentration sur un même site, le plus rapidement possible, d'un maximum de moyens médicaux afin de soigner les blessés graves et de moyens suffisants pour évacuer les blessés sérieux. Le plan rouge, qui s'appelle désormais le plan Novi, s'est avéré tellement efficace qu'il a été généralisé en France et imité à l'étranger.

En 2015, la BSPP, forte de ses certitudes, continuait à s'appuyer sur ce plan, qui fonctionnait parfaitement depuis plus de quarante ans et qui avait encore fait ses preuves lors des deux frappes de janvier de cette même année.

L'évolution de la menace terroriste

Pourtant, la tactique des terroristes était en train de se transformer radicalement, à la suite de la publication sur Internet, en 2005, d'un livre de 1 500 pages, *l'Appel à la résistance islamique mondiale*, rédigé par le djihadiste syrien Abu Musab Al-Suri. Dans ce livre, cet ancien compagnon de route d'Oussama ben Laden théorise le "djihad de proximité". Sur le plan tactique, il s'agit d'employer des modes opératoires très accessibles (couteaux, kalachnikovs, véhicules utilisés pour faucher des piétons...) et permettant néanmoins de tuer un grand nombre de personnes. Sur le plan stratégique, l'objectif est de mettre en échec la réponse des services de l'État en brisant la cohérence de leurs dispositifs de police et de secours, ce qui doit casser le lien de confiance entre le citoyen et l'État, faire naître des doutes puis entraîner des réactions disproportionnées, elles-mêmes susceptibles de provoquer des radicalisations et, finalement, de conduire à la guerre civile.

Ayant moi-même été confronté aux nouvelles formes de terrorisme, je me suis efforcé, dès mon arrivée, de sensibiliser l'encadrement de la BSPP à cette évolution. Lors d'un exposé, en septembre 2015, j'ai attiré l'attention de l'état-major sur le fait que, contrairement aux attentats de janvier 2015, qui avaient été statiques, Abu Musab Al-Suri préconisait désormais des modes opératoires tels que la "course mortifère", qui consiste à se déplacer avec une arme à feu et à tuer au hasard le plus grand nombre de personnes possibles, voire l'organisation simultanée de plusieurs courses mortifères, destinée à multiplier, en un délai très court, le nombre de victimes, afin de mettre en difficulté la chaîne de secours, mobilisée au même moment en des points différents. Or, en cas de blessure grave par balle, le délai pour sauver une personne est très court : l'hémorragie doit être stoppée dans les dix premières minutes, puis la victime doit être transportée à l'hôpital pour être opérée en moins d'une heure. Cela devient très compliqué lorsque vous devez gérer 400 personnes blessées par balle quasi simultanément...