

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...

Face à un tel défi, il faut maintenir la centralisation de l'information prévue par le plan rouge, afin de comprendre, le plus tôt possible, la nature de l'événement auquel on est confronté, mais il faut, en revanche, accepter de décentraliser partiellement la décision vers ce que nous appelons les COS (commandements des opérations de secours). Cela signifie que, selon les cas, les décisions pourront être prises par un général, un colonel, un capitaine, un lieutenant, voire un caporal-chef. À défaut, compte tenu de la multiplicité des sites et des victimes, l'organe central risque d'être rapidement saturé et de ne pouvoir prendre les décisions à temps. Il faut donc apprendre à pratiquer, à bon escient, la désobéissance au règlement. Cette désobéissance est parfois la forme ultime de la discipline, dans la mesure où elle vise à respecter l'esprit de la règle, à défaut de la respecter à la lettre.

Il est également nécessaire de garder en permanence des réserves d'hommes et de moyens pour faire face à l'éventualité d'une attaque supplémentaire, mais aussi pour assurer les interventions habituelles. Durant la nuit du 13 novembre 2015, deux incendies majeurs se sont déclarés et le même nombre de crises cardiaques ou d'accidents de la circulation que d'habitude se sont produits. Nous avons dû les gérer en même temps que les attaques terroristes : en quoi un grand-père qui subit un arrêt cardiaque mériterait-il moins d'être secouru qu'une victime d'attentat? Bien sûr, nous avons dû faire des arbitrages et, en particulier, renoncer à nous occuper de ce que nous appelons la "bobologie".

Un exercice organisé le matin des attentats

Pour préparer la BSPP à ces nouvelles menaces, j'ai organisé, à partir du mois de septembre 2015, une série d'exercices offrant les différentes caractéristiques des nouvelles formes de terrorisme : plusieurs frappes, sous la forme de courses mortifères, ou encore sur des cibles situées à la limite des compétences entre administrations, de façon à générer des problèmes de coordination entre elles. Par exemple, sur la plus grande plateforme aéroportuaire parisienne, on trouve à la fois des pompiers militaires et des pompiers civils, ce qui pose la question de savoir qui prendra le commandement des opérations de secours en cas d'attentat. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les terroristes connaissent ce genre de problématique.

Nous avons également complété l'équipement des équipes, ce qui n'a pas été évident, en période de restriction budgétaire. Par exemple, une semaine avant les attentats, la plupart des ambulances médicalisées avaient été pourvues de garrots à tourniquet, destinés à stopper les hémorragies chez des personnes blessées par balles.

Par hasard et par chance, un exercice de grande ampleur a eu lieu le matin du 13 novembre 2015. Il incluait une confrontation finale avec les terroristes. En effet, la fatwa qui autorise les djihadistes à tuer des innocents leur permet de laver ce péché et d'aller ainsi au paradis sous réserve de mourir dans une confrontation avec les forces de l'ordre ou les militaires.

Nous avons débriefé cet exercice à chaud et en avons tiré de nombreux enseignements, car il ne s'était pas très bien passé. Du reste, quand l'alerte a été déclenchée, la nuit suivante, certains pompiers ont cru que nous n'étions pas satisfaits de l'exercice du matin et que nous en organisions un nouveau le soir... Idéalement, cette opération aurait dû mobiliser également nos partenaires, mais tous n'avaient pas forcément pris conscience de l'urgence d'adopter une nouvelle doctrine. En dépit de ses insuffisances, l'exercice du matin a permis de conforter les deux principes que j'ai évoqués, à savoir la nécessité de centraliser l'information, et celle de privilégier, dans l'action, l'autonomie et la subsidiarité.

La nuit du 13 novembre 2015

La série d'attaques du 13 novembre 2015 a commencé à 21 h 20 au Stade de France, où se déroulait un match de football amical entre la France et l'Allemagne, devant 70 000 spectateurs, dont le président de la République, François Hollande. Trois kamikazes se sont fait exploser devant l'une des portes du stade. Nous avons pensé

qu'il s'agissait d'un "pot de miel", c'est-à-dire d'un leurre destiné à nous faire envoyer sur place une bonne partie de nos moyens afin de nous détourner des autres sites qui allaient être visés. Nous n'avons mobilisé que les moyens strictement nécessaires et bien nous en a pris, car, dans l'heure qui a suivi, 6 autres attaques se sont succédé dans le 11^e arrondissement.

Mon chef s'est rendu auprès du président de la République sur le site du Bataclan et je suis resté avec l'état-major. Nous avons encaissé les attaques successives en répondant aux multiples appels des COS, avec une inquiétude : si cette soirée se terminait par la mort de 200 ou 300 personnes n'ayant pas pu être secourues, le contrat de confiance entre l'État et la population vacillerait, ce qui constituerait, pour les terroristes, une victoire stratégique au-delà de celle consistant à avoir fait énormément de victimes. Heureusement, alors que la BSPP est dimensionnée pour traiter 30 à 40 blessés simultanément, elle a réussi à prendre en charge 381 victimes, dont une centaine en état d'urgence absolue. Au total, les attaques ont fait 130 morts.

Un exemple d'agilité

Au sein de l'état-major, au bout de la première heure, nous avons tous consommé nos ressources personnelles et nous étions complètement "à plat". Il s'est alors produit un incident qui illustre parfaitement mon propos sur l'agilité et sur la nécessité de décentraliser la décision dans ce type de situation.

Un caporal-chef qui conduisait une ambulance nous a contactés par radio : « *Urgent! Urgent! Je suis face à 7 blessés en urgence absolue dans une cour d'immeuble.* » Nous avons commencé par croire qu'il s'agissait d'une huitième attaque. En réalité, c'était un "nid de victimes" qui s'étaient extraites du Bataclan et réfugiées sous un porche. Le caporal-chef ne pouvait pas emmener toutes ces personnes dans son véhicule et nous demandait des instructions. Malheureusement, nous étions dans l'incapacité physique de lui répondre. Il a renouvelé son appel, une fois, deux fois... Puis, devant notre silence, il a accompli un acte très fort, consistant à désobéir au règlement en prenant les décisions lui-même. Mobilisant un autre véhicule de secours, il lui a confié trois des blessés et s'est chargé des quatre autres. Ensemble, ils ont ensuite pris l'initiative de se rendre à l'hôpital d'instruction des Armées Bégin, dont les chirurgiens, habitués à intervenir sur des théâtres d'opérations, savent traiter rapidement un grand nombre de blessés. En s'affranchissant des procédures, ce caporal-chef a sauvé 7 personnes...

Le débriefing

Le premier bilan de la nuit a été présenté à 5 heures du matin par notre commandant, qui s'adressait à l'ensemble des hommes. Il a commencé par décrire le nouveau mode opératoire auquel nous avons fait face, avec une première attaque menée sur un lieu symbolique, servant de diversion par rapport aux véritables attaques menées sur un quartier distant; des opérations kamikazes, ce qui était une première en France; des opérations mobiles et non statiques, menées rapidement par un petit nombre d'individus très déterminés, ce qui signifie que l'opération avait été bien préparée et que les lieux avaient été reconnus au préalable; une pluralité d'attaques coordonnées, ayant entraîné un nombre considérable de victimes en un délai très court, et se terminant par une "apothéose" au Bataclan.

Notre commandant a ensuite décrit nos actions – aussi bien les réussites que les échecs – en utilisant le *nous* pour éviter de stigmatiser qui que ce soit. Après cette nuit de chaos et de barbarie, il a ainsi redonné du sens. En faisant ce bilan, il n'a pas hésité à dévoiler ses propres faiblesses, mais, paradoxalement, cela le faisait apparaître beaucoup plus fort. Pour finir, il a évoqué les prochaines menaces, en particulier le surattentat, consistant à mener une première attaque, puis une deuxième une fois que la police, les secours et les médias sont arrivés sur place. Enfin, il a parlé de la confiance qu'il plaçait dans la brigade pour faire face à ces nouvelles menaces. Après un discours de ce genre, vous pouvez emmener vos troupes au bout du monde!

Un regret

Pour ma part, j'ai évidemment été heureux que les enseignements donnés depuis deux mois et lors de l'exercice du matin aient porté leurs fruits, mais j'ai regretté que moi-même ou mon chef, avec les éléments que j'aurais

dû lui préparer, n'ayons pas, vers 21 h 30, adressé à l'ensemble des équipes un message du type : « *Nous sommes au début d'une série de frappes d'attentat. À partir de maintenant, chacun des commandants des opérations de secours doit agir au mieux, avec discernement, sans attendre une sécurisation par les forces de police, qui ne viendra pas. Je vous rappelle votre enjeu : sauver toutes les victimes qui peuvent l'être dans ce contexte fortement dégradé, ce qui suppose d'établir des priorités. Vous avez notre confiance. Bonne chance.* »

Je n'ai pas écrit ni prononcé ce message parce que, même si j'avais été confronté aux attentats des années 1990 à Paris, puis à d'autres attaques au Moyen-Orient dans les années 2010, cette nuit-là, j'ai encaissé une sacrée dose de barbarie et ma capacité de résilience individuelle en a pris un coup...

Ne pas s'endormir sur ses lauriers

Je vous ai raconté l'histoire d'une organisation qui, par chance, s'était un peu préparée à ce qui est arrivé, et dont l'agilité lui a permis de réussir à limiter le nombre de morts. Nous avons surtout réussi, collectivement, à déjouer le piège tendu par nos ennemis, c'est-à-dire le clivage de la société française. À travers les grandes manifestations qui ont eu lieu quelques jours plus tard, celle-ci a montré son incroyable résilience.

Dans les années qui ont suivi, nous avons fait face à six autres attentats, qui ont donné lieu à de nouveaux retours d'expérience, à des réflexions, à des discussions. Nous avons encore amélioré nos procédures, en particulier l'interopérabilité avec le SAMU, la police et les forces du plan Vigipirate. Nous avons, pour cela, organisé des exercices hebdomadaires communs pendant un an, pratique vertueuse qui ne s'est interrompue qu'en raison du mouvement des Gilets jaunes. Celui-ci nous a donné l'occasion, pendant trente semaines, de tester, de manière concrète, notre capacité d'interopérabilité avec les forces de police, ce qui a rapproché nos deux structures. Même pendant cette période, nous avons organisé des exercices mensuels communs, que je concevais de telle sorte qu'ils obligent les pompiers, à certains moments, à s'affranchir des règles.

Lors de ces exercices, nous avons travaillé sur des hypothèses encore plus inimaginables que les attaques de novembre 2015, par exemple des attentats contre des EHPAD, contre des écoles maternelles ou même des crèches, options qui figurent dans le manuel d'Abu Musab Al-Suri et avaient déjà été illustrées par l'attaque de Mohamed Merah contre une école juive. Nous avons également envisagé des scénarios d'attaques chimiques, en nous inspirant de l'attentat au gaz sarin organisé par la secte Aum Shinrikyō dans le métro de Tokyo, en 1995.

Pour tenter de rendre cette démarche irréversible, j'ai organisé, à la Sorbonne, un séminaire réunissant trois unités sœurs de la BSPP, celles de New York, de Tokyo et de Singapour, chacune accompagnée de représentants du monde universitaire et d'opérateurs privés.

Certes, nos ennemis avaient été plus forts que nous pendant quelque temps, mais, même s'ils étaient relativement ingénieux, leur force venait surtout de notre faiblesse, de notre mollesse, de notre incohérence dans la réponse à opposer à leurs attaques. En comprenant que c'était sur nous, d'abord, que nous devons travailler, nous avons réussi à ramener leur pouvoir de malfaisance à sa juste mesure.

Si j'arrêtais ici mon récit, je pourrais vous fourvoyer. Le piège serait de croire que ce système désormais bien rodé, adapté à l'évolution de la menace et s'appuyant sur de nouvelles procédures, nous rend capables de faire face à toutes les situations et pourrait nous dispenser de faire preuve d'agilité. Je suis convaincu du contraire et j'ai continué à inculquer à mes hommes que si, dans 90% des cas, il est impératif et vital de respecter les procédures, il faut aussi, à certains moments, être capable de s'affranchir du cadre, de penser autrement, c'est-à-dire de désobéir. Cela nous a été précieux lors de l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris, survenu le 15 avril 2019.

L'incendie de Notre-Dame de Paris

À mon arrivée sur le parvis de la cathédrale, j'ai constaté que les deux tiers de la charpente étaient embrasés, et une question me taraudait : « *Quelle erreur avons-nous commise pour n'arriver que maintenant?* » J'ai dû

lutter pour ne pas être inhibé par mes propres doutes, car tout semblait déjà perdu. L'incendie de la charpente s'avérait ingérable compte tenu de son colossal potentiel calorifique, équivalent à celui de 200 appartements en feu.

Cinquante pompiers envoyés dans la fournaise

Dès cette première phase, nous sommes sortis du cadre habituel d'intervention. Selon les règles habituelles, en aucun cas nous n'aurions dû engager des pompiers à 50 mètres de hauteur, près d'un échafaudage chauffé à blanc, sans sécurisation ni cheminement de repli, avec un rapport hydraulique défavorable. Au début de l'intervention, le débit d'eau n'était que d'environ 2 500 litres à la minute et il a fallu attendre une demi-heure pour qu'il atteigne les 20 000 litres à la minute dont nous avions besoin.

Une cinquantaine de pompiers se sont cependant engagés au plus près de la charpente, dans l'objectif de ralentir la progression de l'incendie et de permettre ainsi l'évacuation du trésor de la cathédrale. Avec les gouttes de plomb qui coulaient sur les casques des pompiers, la situation évoquait celle des sièges de châteaux forts au Moyen Âge.

Pour ceux qui auraient encore des doutes sur la capacité physique des femmes comparée à celle des hommes, je tiens à souligner que ce sont deux jeunes femmes, chargées chacune de 20 kilos de matériel, qui ont été les premières à attaquer le feu à la base de l'échafaudage, gagnant ainsi quelques minutes cruciales pour le bon déroulement de la suite de la manœuvre.

L'effondrement de la flèche

Une fois le trésor sauvé, et alors que nous avons pu vérifier qu'il n'y avait de victimes ni chez les fidèles ni chez les pompiers, la flèche de Notre-Dame s'est soudain effondrée, provoquant la chute de la partie de la voûte située à la croisée des transepts, endroit précis vers lequel poussaient tous les arcs-boutants. Le souffle provoqué par cette chute a fermé les portes de la cathédrale et nous avons perdu le contact avec les équipes situées à l'intérieur. Les pompiers positionnés sur le parvis sont alors repartis à l'assaut pour s'assurer que personne n'était bloqué sous les décombres.

La chute de la flèche, avec ses 500 tonnes de bois enflammé, a également provoqué une "tempête de feu", c'est-à-dire une colonne de gaz dont la température s'élève jusqu'à 1 000, voire 1 500 degrés Celsius. Alors qu'il n'y avait pas de vent sur la zone au début de la soirée et que, lorsque celui-ci souffle sur Paris, il est orienté ouest-est dans 95% des cas, un vent de sud-est s'est soudain levé, poussant la colonne de gaz enflammée vers la tour nord de Notre-Dame. Les jets d'eau des lances, destinés à former un rideau pour arrêter les flammes, ne servaient plus à rien : ils étaient instantanément transformés en vapeur.

Un commando pour sauver la tour nord

La situation est alors devenue critique. Le feu était entré dans la tour nord et commençait à attaquer la charpente qui soutient huit énormes cloches. Si celle-ci était détruite et que les cloches dégringolaient, leur chute risquait d'entraîner l'effondrement de la tour et, par suite, celui de la façade occidentale de la cathédrale. Compte tenu de la disparition de la croisée des transepts, l'ensemble de l'édifice pouvait s'écrouler comme un château de cartes. Les télémètres lasers que nous avons installés, à notre arrivée, de part et d'autre des transepts, montraient d'ailleurs que les murs de la cathédrale s'étaient déjà écartés de plusieurs centimètres. L'effondrement pouvait être imminent.

J'ai alors transmis au président de la République, Emmanuel Macron, un schéma tenant sur une feuille A4 qui résumait la situation. En une minute, je lui ai exposé la manœuvre imaginée grâce à l'agilité tactique et stratégique de notre état-major : envoyer un commando d'une vingtaine de pompiers rejoindre la tour nord via la tour sud, connecter les tuyaux qu'ils emporteraient avec eux et tenter d'éteindre le feu. Ils ne disposeraient que de vingt à trente minutes pour y parvenir. En cas d'échec, non seulement ils risquaient leur vie, mais, si la cathédrale s'effondrait avant que les pompiers encore à l'intérieur aient pu se replier, il y aurait de nombreuses autres victimes. Le Président a donné son aval pour cette manœuvre hors normes et le commando s'est élancé dans la tour sud.

Depuis le parvis, j'ai vu cette colonne de lucioles émerger dans la galerie des Chimères et progresser sans hésitation, malgré le poids de l'équipement, malgré les flammes de 10 mètres de haut toutes proches, malgré la chaleur épouvantable, malgré l'absence de toute sécurisation. En observant leur détermination, j'ai su, d'emblée, qu'ils iraient jusqu'au bout et je suis redevenu optimiste. Mon expérience de la guerre m'a appris ce que peuvent les forces morales quand vous êtes en mission et que vous êtes porté par un collectif extrêmement fort.

Courage, mais aussi agilité

Si j'avais obéi au règlement, si mon personnel avait obéi au règlement et si nous n'avions pas su lui préférer une prise de risque étudiée et mesurée, nous aurions échoué. Cette réussite résulte, bien sûr, du courage de ces hommes et de ces femmes qui sont montés à l'assaut du feu, mais aussi de l'agilité collective acquise grâce à quatre ans de travail, de réflexions et d'exercices organisés avec l'état-major de la BSPP.

Ce qui faisait la force des armées lors de la seconde guerre mondiale, c'était la qualité du *command and control*. Face à des guérillas comme celles menées par Al-Qaïda ou Daech, vous ne pouvez plus tout contrôler et c'est davantage l'esprit du *mission command*.

Vous devez alors adopter l'attitude du jardinier : vous laissez croître les jeunes pousses, vous leur faites confiance, vous leur montrez que l'erreur est source d'apprentissage à condition de savoir se remettre en question. Cela ne relève pas de l'incantation, mais d'une longue patience et d'un type particulier de management au quotidien.

L'exemple de l'armée russe

L'armée russe a très peu évolué depuis la seconde guerre mondiale. Elle est restée très centralisée et c'est ce qui explique ses difficultés, aujourd'hui, en Ukraine. Les armées se distinguent par l'efficacité avec laquelle elles mettent en œuvre ce que l'on appelle la boucle OODA (observation, orientation, décision, action) : « *J'observe une cible; je confirme que c'est bien une cible; je prends la décision de la détruire, de la neutraliser ou de l'entraver; je passe à l'action et je m'assure que l'effet obtenu est bien celui qui était attendu.* » Dans une armée dotée de services de renseignement et d'états-majors centralisés, comme l'armée américaine, s'assurer de frapper une cible dans de bonnes conditions et sans engendrer de dommages collatéraux peut prendre une douzaine d'heures. Dans l'armée russe, cela nécessite jusqu'à vingt-quatre, trente-six, voire quarante-huit heures.

Lorsque l'armée russe a envahi l'Ukraine, les citoyens ukrainiens se sont mobilisés : ils prenaient des photos des chars russes et les postaient sur un site Internet, sorte de *fusion cell* qui synthétisait l'ensemble des informations et parvenait ainsi à un meilleur résultat que n'importe quel satellite. L'ordre de tirer pouvait être donné en moins de deux heures seulement. C'est ce qui a permis aux Ukrainiens, dès le premier mois du conflit, de détruire une grande partie des blindés russes de nouvelle génération, ceux qui font aujourd'hui défaut à l'armée russe.

Dans l'entreprise aussi

Dans l'entreprise comme dans une organisation telle que la BSPP, le courage managérial consiste parfois, face à un monde devenu largement imprévisible, à s'affranchir de l'application des processus rigoureux sur lesquels reposent l'excellence et la réussite de l'entreprise ou de l'organisation. Ces procédures représentent un socle sur lequel s'appuyer, mais elles peuvent aussi se transformer en piège.

Le point de bascule

Un intervenant : *Dans de telles situations, comment sait-on à quel moment l'on doit basculer de l'obéissance vers la désobéissance? Comment entraînez-vous vos hommes à désobéir juste assez ou juste quand il faut? La désobéissance idiote, cela existe aussi...*

Jean-Claude Gallet : Il n'est pas question de désobéir systématiquement. La désobéissance idiote, c'est une faute. La règle doit être respectée dans 90 % des cas et il faut faire preuve de discernement avant de se décider à désobéir. Ce sont les exercices pratiques qui renforcent cette capacité de discernement.

À la BSPP, la formation des futurs colonels dure cinq semaines, avec des opérations menées souvent la nuit, dans des conditions physiques éprouvantes. Au fil du temps, la fatigue s'installe et permet d'identifier ceux qui, malgré cette fatigue, sont encore capables de faire preuve de discernement et de prendre de bonnes décisions.

Le discernement relève aussi de la culture générale. Au début de ces formations, je prodiguais quelques conseils de lecture. Plutôt que de recommander tel ou tel ouvrage de stratégie, je suggérais la lecture de *L'Étrange Défaite*, de Marc Bloch, de *Pilote de guerre*, d'Antoine de Saint-Exupéry (« *Chacun est seul responsable de tous* »), ou encore des *Racines du ciel*, de Romain Gary.

La couronne du Christ

Int. : *J'imagine que, paradoxalement, vous vous êtes senti moins démuné face aux terroristes, dont vous aviez préalablement étudié la stratégie, que face à Notre-Dame en flammes. Vous ne connaissiez pas forcément la structure du bâtiment ni l'ordre des priorités, comme le fait de commencer par sauver le trésor de la cathédrale.*

J.-C. G. : Les pompiers parisiens ont un côté "couteau suisse", car leurs missions sont très diverses. Ainsi, certaines des unités de la BSPP sont spécifiquement chargées de défendre la Bibliothèque nationale de France, le musée du Louvre et le musée d'Orsay. Elles ont la culture du sauvetage des œuvres d'art et en maîtrisent les savoir-faire. Nous avons donc appliqué les procédures même si, ce soir-là, nous avons été confrontés à quelques imprévus, comme lorsque le conservateur du trésor de Notre-Dame, terriblement stressé, ne parvenait plus à se rappeler le deuxième code du coffre contenant la couronne du Christ...

Construire la confiance

Int. : *Comment la confiance se construit-elle entre le chef et ses hommes?*

J.-C. G. : Quelques mois avant l'incendie de Notre-Dame, nous avons été confrontés à l'explosion de gaz rue de Trévis, avec un feu difficile à éteindre et trois bâtiments ébranlés, dont un pratiquement effondré. Deux pompiers ont été mortellement blessés, vingt civils étaient en urgence absolue et un pompier était porté disparu. D'après le témoignage des pompiers rescapés, il se trouvait dans une zone au droit de la façade qui menaçait ruine. Fallait-il, ou non, prendre le risque d'envoyer un détachement de sept pompiers pour essayer d'en retrouver un dont on ne savait pas s'il était vivant? J'ai décidé de le faire et le pompier en question a pu être sauvé.

Quand vous prenez une décision de ce type, vous regardez chacun de vos interlocuteurs dans les yeux, au moment où vous lui confiez la mission, et il soutient votre regard. Il sait qu'il risque de mourir, mais il sait aussi que vous vous exposez judiciairement et que, en cas d'échec, c'est vous qui devrez écrire à sa famille pour lui expliquer qu'il est parti, mais que sa mission avait un sens. La confiance ne se décrète pas, elle s'éprouve.

Parmi les 8 500 pompiers de la BSPP, 85 % sont employés sous contrat à durée déterminée (CDD) de cinq ans, renouvelable sous réserve qu'ils conservent un bon niveau physique et ne soient pas sanctionnés. Chaque année, 17 % des contrats ne sont pas reconduits. La sélection est donc sévère. Les pompiers sont payés entre 1 900 et 2 000 euros net par mois, et leur chef est rémunéré, au maximum, trois fois plus. L'engagement d'un pompier

ne résulte pas d'une rémunération variable, comme dans l'entreprise, mais relève du sacré. Il sert soixante-dix heures par semaine, il ne bénéficie que d'un CDD et d'une rémunération modique, alors qu'il peut mourir ou être blessé grièvement. Pour obtenir un tel engagement, son chef doit être exemplaire et le tirer vers le haut.

En dehors des situations extrêmes, le chef est aussi celui qui pratique du sport avec ses hommes, tous les jours, y compris le dimanche, et qui, comme eux, passe l'épreuve de la planche, un panneau fixé à 2,40 mètres sur lequel il faut se rétablir à la force des bras. Si, même à 50 ans, vous vous astreignez à cette discipline, vous êtes l'un des leurs. C'est basique, mais cela aussi contribue à la confiance.

Courage physique et courage managérial

Int. : *Dans les exemples que vous relatez, les pompiers font preuve d'un courage physique stupéfiant. Dans l'entreprise, c'est d'un tout autre courage que l'on a besoin...*

J.-C. G. : Il est plus facile de faire preuve de courage physique que de courage managérial. Le courage physique est une sorte de pulsion. Bien souvent, à la guerre ou dans des interventions de secours, vous n'avez pas d'autre choix, car c'est une question de vie ou de mort, soit pour vous, soit pour vos camarades qui se trouvent en fâcheuse posture. C'est une réaction presque animale. Du reste, dans les situations de combat, le vrai courage consiste parfois à s'empêcher d'agir pour éviter de faire n'importe quoi, comme tirer sur un ennemi désarmé.

Le courage managérial est beaucoup plus difficile à acquérir, car il résulte d'une réflexion et d'un engagement quotidiens. Paradoxalement, il est sans doute plus facile de se montrer courageux face à des enjeux de vie ou de mort que dans un contexte plus ordinaire. Dans ce domaine, les femmes se montrent souvent supérieures aux hommes.

■ Présentation de l'orateur ■

Jean-Claude Gallet : Général (2S), il a servi à la brigade de sapeurs-pompiers de Paris où il a pris plusieurs fois le commandement des opérations de secours sur des interventions complexes et dramatiques. Il a également effectué deux mandats en ambassade et plusieurs missions opérationnelles à l'étranger dans des zones en crise. Il a été le chef du service de géopolitique du ministère des Armées. Il a quitté l'institution militaire en 2019.

Diffusion en septembre 2023

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Vie des affaires sur notre site www.ecole.org.**