

## **Modernité : la nouvelle carte du temps**

Cerisy

Septembre 2001

### **L'urgence domestiquée : comptes-rendus et équipement distribué chez les sapeurs-pompiers**

**Dominique BOULLIER**

Professeur à l'Université de Technologie de Compiègne

Directeur de l'unité de recherches Costech (EA2223)

**Stéphane Chevrier**

Chargé de recherche au Laboratoire de Recherche en Sciences Sociales (LARES)

Université de Rennes 2

Les sapeurs-pompiers présentent un grand intérêt pour les chercheurs. Ils sont, dans de nombreux domaines, des exceptions, exceptions qui mettent en évidence ce que n'est pas une société ou un acteur ordinaire. Leur profession est organisée autour du traitement de l'urgence. Ainsi, observer leurs pratiques nous permet de lire en creux, par comparaison, en opposition les modalités de construction du sentiment d'urgence et les manières de faire des membres ordinaires de la société. Deux aspects de leurs pratiques ont retenu notre attention : d'une part, la production constante, méticuleuse, voire maniaque de comptes-rendus et, d'autre part, le temps consacré à manœuvrer, à se former, à s'entraîner pour maintenir le corps en veille opérationnelle et se familiariser aux maniements des objets techniques. En préambule, nous rappelons brièvement ce que sont les pratiques des sapeurs-pompiers. Ensuite, nous en tirerons quelques conclusions grâce à cette méthode du miroir inversé (ce que font les pompiers n'est précisément pas ce que font les gens ordinaires). Enfin, nous concluons sur la situation contemporaine d'exigence d'urgence pour des gens ordinaires afin de mieux comprendre les souffrances et les "ratages" engendrés.

#### **1 Les pompiers rendent compte (des textes)**

Le travail des sapeurs-pompiers est toujours perçu par sa face spectaculaire : l'intervention en public toutes sirènes hurlantes. Mais on ignore souvent qu'une part de plus en plus importante de leur métier consiste à participer à des réunions diverses, à conduire des visites, à animer des commissions, à étudier des dossiers etc. De tout cela, les sapeurs-pompiers rendent compte systématiquement et rigoureusement. Certains craignent parfois de voir le service se transformer en une bureaucratie asphyxiée sous le poids de ses propres comptes-rendus. Ces comptes-rendus sont pourtant à la base des transformations des pratiques, des infrastructures de la ville et du cadre bâti et de

certaines interventions. Car ces comptes-rendus deviennent des plans d'action ou servent à les élaborer, et se retrouvent dans les interventions elles mêmes. Ces dernières seront elles aussi traitées par compte-rendu. Dès le Centre de Traitement des Appels (CTA), toutes les communications seront enregistrées de façon brute. Mais dès qu'un problème particulier surgit, elles seront reprises et examinées en détail pour faire l'objet d'un rapport. A la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP), le chef d'agrès en cours d'intervention appelle systématiquement le médecin régulateur pour lui rendre compte de l'état des victimes et obtenir des consignes particulières. Le retour à la "casernes" donne lieu à notation brève sur la main courante, qui permet à l'officier de quart de reprendre le fil de l'histoire de la journée. Mais il peut aussi devenir un véritable débriefing, avec examen détaillé des pratiques de chacun. L'évaluation des personnels, leur formation, donnent lieu elles aussi à quantité de documents, de comptes-rendus qui manifestent le souci du contrôle de l'évolution du personnel. Au fond, tout cela serait plus à sa place dans une organisation routinisée, dans une bureaucratie tatillonne. Pourtant, ces pratiques sont celles d'une profession qui traite l'urgence en permanence et qui s'adapte à des événements imprévus. Cette omniprésence du compte-rendu est pour nous un des meilleurs indicateurs de ce qui se dérègle en situation d'urgence, pour les gens ordinaires qui ne sont pas "formatés" pour y répondre.

#### **2 L'urgence comme blocage de la capacité de compte-rendu et d'histoire**

S'il est une capacité que les gens ordinaires perdent aisément en situation d'urgence, c'est leur capacité de compte-rendu. Les sapeurs-pompiers eux-mêmes en subissent les conséquences, car dans la chaîne du traitement de l'urgence, le signalement vient toujours de témoins souvent anonymes. Il faut alors savoir les interroger pour obtenir autre chose que

des informations lapidaires entrecoupées de sanglots où perce la panique (“ Il y a de la fumée sur Joinville ” ou “ mon père est tout bleu ”). La situation d’urgence désorganise notre capacité à rendre compte, à produire un récit et à argumenter. Ce symptôme a valeur de démonstration pour comprendre ce qui fait la particularité de l’urgence et ce qui permet a contrario aux sapeurs-pompiers de prétendre la traiter et non la subir. L’activité de compte-rendu, dont l’ethnométhodologie a fait le pilier de sa méthode et de sa théorie (accountability), comporte une dimension de manifestation pour les autres, ce qui permettra un ajustement des autres membres, mais elle repose entièrement sur une capacité réflexive et projective. Il faut être capable de revenir sur le passé et de se projeter dans l’avenir pour expliciter ce qu’on est en train de faire : le sens d’une activité ne peut jamais être déduit de la seule observation de la tâche. C’est bien parce que le témoin peut rapporter chaque indice à un au-delà de la situation que le sens peut se construire. Cette activité de rétention-protension, classique depuis Husserl, se bloque dans la situation d’urgence. Les sauveteurs observent que les victimes ou les témoins d’un événement dramatique sont fréquemment figés dans un état de sidération, de fixité qui semblent les empêcher d’agir. Cette sidération, qui étymologiquement nous rapproche du désastre et en même temps du désir, prend les formes d’une inscription pure dans le “ présent ”. C’est une forme d’état végétatif dont on retrouve des traces dans les comportements automatiques, voire lors d’actions totalement planifiées. Ces comportements ne sont pas identiques, mais ils manifestent tous, d’une façon ou d’une autre, un passage à la limite, ou plutôt, une suspension de notre capacité de récit. Ce qui se traduit ainsi verbalement, c’est notre capacité d’histoire, qui, comme l’a défini Jean Gagnepain, est un “ devenir qui se récapitule ”. Nous sommes au quotidien comme dans les “ grandes actions ” constamment producteurs de l’origine et de la fin de la situation nouvelle que nous affrontons, et c’est en cela qu’elle entre dans des schèmes (Piaget), dans des cadres (Goffman) qui sont autant des programmes (Latour) non analogues à l’action planifiée mais à des scripts (Akrich) qui nous donnent en même temps la mise en perspective et la réflexivité. L’action n’est possible qu’à cette condition et le récit en est la forme verbale canonique. Ce récit est précisément une récapitulation et produit une capitalisation et non seulement une accumulation de faits, ils sont ici remis en ordre, réinterprétés, remis en histoire. Pour entamer et mettre en ordre un récit, il faut déjà pouvoir définir un début et une fin. L’urgence se manifeste par cette suspension de la capacité d’histoire chez tous les acteurs ordinaires. Le choc psychologique et le traitement qui est proposé devra précisément remettre cette série d’événements

vécus au présent dans une perspective qui fait sens, et, de façon significative, c’est en demandant aux personnes de parler, de faire un compte-rendu, un récit, une réécriture, etc que l’on peut aider à récupérer sa capacité de personne qui consiste à “ causer le monde ” (Gagnepain). Le récit n’a pas une vertu émotionnelle, il a une vertu historique constitutive du statut de la personne.

### **3- Les comptes-rendus et l’action chez les pompiers : la MRT**

Dans l’exemple qui nous occupe, le compte-rendu n’est en rien une archive, il est autant retour d’expérience que plan d’action. La force des sapeurs-pompiers (D. Boullier et Stéphane Chevrier) tient, non pas à leur capacité de planification l’action, mais à leur capacité d’histoire, c’est-à-dire d’apprentissage constant à partir de l’expérience. Les sapeurs-pompiers ne traitent pas l’urgence en lui opposant un modèle de la maîtrise, si typique des modernes (Latour). On sait que les crises naissent et s’aggravent lorsque des cadres trop certains sont appliqués, lorsque l’on n’est pas capable en même temps d’apprendre des signaux faibles et de réviser (Livet) son plan d’action. Les sapeurs-pompiers sont formés à cette révision à travers la méthode de raisonnement tactique (MRT). Elle est un art de composer avec les éléments, les amis et les ennemis, et d’apprendre au fur et à mesure, dans le cours même de l’action. Il est certain qu’elle suppose un cadre préalable, la projection d’un modèle. Au CTA, dès la réception de l’appel, le “ stationnaire ” entre un code qui mobilise toute l’expérience capitalisée par les sapeurs-pompiers et qui se traduit matériellement par des dépôts d’engins et de personnels spécifiques, en nombre prédéfini. Il réalise cette opération après quelques questions, dès les premières informations obtenues. Il a la possibilité de réviser déjà son programme, en fonction de facteurs aggravants ou particuliers (il envoie des engins supplémentaires ou différents). Lors de sinistres importants, l’officier de garde “ décale ” un peu après les autres (avec son propre véhicule) sans précipitation. Se précipiter c’est prendre le risque de mettre en œuvre des schémas routiniers et plaqués à la situation. Or, le rôle des officiers, à mesure que l’on monte dans la hiérarchie, est précisément de prendre de la distance par rapport à l’événement et aux habitudes incorporées. L’officier de garde prend son temps et peut ainsi envisager tous les scénarios dont il dispose en “ bibliothèque ”. L’officier réalise un détour réflexif qui lui permet d’adapter des gestes réflexes et des dispositifs pré-montés à la situation particulière rencontrée. Sa pratique “ ralentie ” du temps va de pair avec la mobilisation d’un cadre réflexif qui constitue une mémoire étendue des sapeurs-pompiers et c’est en cela qu’il va pouvoir faire

histoire. Les dissociations de fonctions entre officiers et sous-officiers permettent d'inscrire dans le collectif des garde-fous contre toute action réflexive qui conduirait à des actions automatiques, actions qui évacuent le récit au profit de la répétition. Les officiers et sous-officiers peuvent toujours débrayer de la pression de l'urgence. Cette double capacité d'embrayage sur des contextes particuliers et de débrayage d'un engagement qui absorbe constitue un autre aspect de la compétence d'histoire que doivent manifester les pompiers dans l'urgence. Ils sont toujours à la fois présents et absents, reprenant les schémas connus et projetant par avance leurs conséquences, ils récapitulent sans cesse l'action qu'ils sont en train de conduire. C'est à cette condition qu'ils peuvent traiter l'urgence et ils ne peuvent le faire qu'à l'aide d'une distribution dans le collectif de ces fonctions réflexives : on comprend mieux dès lors leur insistance sur la hiérarchie, dans sa dimension fonctionnelle de division du travail, de formes d'engagement différentes dans l'action et comme dispositif de précaution face au pouvoir "déshistoricisant" de l'urgence.

#### **4- Les pompiers distribuent (des objets)**

Le citoyen ordinaire associe d'emblée les sapeurs-pompiers à leurs engins rouges, à la grande échelle, aux casques, à l'uniforme. Partager la vie des pompiers, c'est d'abord passer du temps au Centre d'Incendie et de Secours pour s'entraîner, nettoyer, ranger le matériel. La vérification des objets fait aussi l'objet d'un compte-rendu. C'est la capacité des sapeurs-pompiers à faire corps, à se coupler avec leurs engins et leurs outils qui produit l'excellence. Le corps même des sapeurs-pompiers doit être transformé, entretenu et qualifié pour les épreuves qui l'attendent. Et la capacité de coordination dans l'utilisation des engins et des matériels doit elle aussi être apprise, contrôlée, testée à plusieurs reprises. Après une intervention, tous ces engins et les matériels doivent être "réinitialisés", testés, contrôlés. Ils ne peuvent subir l'usure du temps, ils doivent rester comme neufs et prêts à agir. Le zèle mis par les pompiers vis-à-vis de leur matériel indique bien toute la confiance qu'ils mettent dans ces objets techniques. De leur fiabilité dépend la capacité des pompiers à maîtriser l'urgence, à garder un équipement stable et contrôlé face à un monde où tout dysfonctionne. Les sapeurs-pompiers se "reposent" en partie sur ces objets sur lesquels ils peuvent compter. Ils les considèrent comme totalement naturels, comme des purs prolongements de leur volonté, comme des extensions de leur propre corps. C'est là sans doute l'un des secrets de la fiabilité de la coordination des sapeurs-pompiers entre eux et avec leurs objets techniques : ils les prennent tellement au sérieux qu'ils y sont attentifs comme à des membres à part

entière de la chaîne de coordination. Ils les respectent et obtiennent en contrepartie un service impeccable, un effet de naturel permettant l'efficacité, et non un questionnement problématique. Ces objets sont une mémoire externe "gelées" mobilisable lors du "travail à chaud". Ils guident et cadrent l'action. Ils permettent des enchaînements réflexes particulièrement appréciables en situation d'urgence.

#### **5- L'urgence comme dépeuplement des objets de cadrage**

Cette naturalité, c'est aussi celle que nous pratiquons tous les jours avec notre environnement technique. Pourtant, rares sont ceux qui dans leur vie quotidienne passent autant de temps à entretenir leurs objets. L'art même de la familiarité (Thévenot) consiste à s'accommoder réciproquement d'une usure parallèle de l'humain et du matériel. Nous ne vivons pas dans un contrôle permanent de la qualité de nos objets et nous sommes prêts à accepter un certain degré d'imperfection. Tout cela produit un effet d'évidence de l'environnement. Nous faisons confiance aux objets, nous distribuons beaucoup de nos compétences et de nos tâches avec eux, mais nous n'avons guère le temps ni la disposition de sans cesse questionner leur qualité. Or, en situation d'urgence c'est l'inverse qui apparaît : tout pose question. Ce qui valait étayage de la naturalité du monde et finissait par faire corps avec lui, ne peut plus servir de ressource pour agir. En premier lieu, parce que l'usage naturel n'est plus possible : il faut alors se coordonner avec des objets rares (extincteur, trousse de secours) ou manipuler ses objets familiers d'une façon inédite. Souvent même, l'urgence altère l'évidence naturelle du monde à tel point qu'on ne sait plus effectuer les opérations ordinaires : on ne parvient plus à composer un numéro de téléphone par exemple. Les tâches qui avaient été considérées comme familières ou automatiques (Boullier) demandent un contrôle extrême de ses ressources cognitives. Le temps pris pour effectuer ces tâches, pour exploiter les équipements les plus évidents, s'étend démesurément. Les objets peuvent prendre leur autonomie, eux que l'on croyait définitivement naturalisés, c'est-à-dire le plus souvent esclaves. "L'objet nous dépasse" (Latour). Dans cette disparition des appuis naturalisés sur les objets, de ces étayages de la personne, tout l'environnement devient problématique. Les objets pertinents ne sont pas là, on ne les voit pas car ils n'ont pas été conçus a priori pour cet usage en situation d'urgence, on ne parvient plus à les faire fonctionner, etc... Le monde se dépeuple à grande vitesse et aucun appui ne permet plus de faire face, de récupérer une maîtrise de son environnement : tout fait retour sur

la personne elle-même. Déjà démunie de cadres de pensée, comme nous l'avons vu, en l'absence de capacité réflexive, l'acteur ordinaire en situation d'urgence se trouve démunie de tout mode d'emploi, de tout dispositif de cadrage de la situation, car c'est sur les objets que repose aussi ce cadrage. C'est pourquoi de nombreuses actions vont être contre-productives.

## **6- Les manœuvres naturelles chez les pompiers et l'équipement de la ville**

Ayant réalisé, grâce aux pompiers, ce détour par les pratiques des acteurs ordinaires, il nous est plus aisé de comprendre sur quoi repose la capacité des sapeurs-pompiers à résister aux effets déstructurant des situations d'urgence. L'ensemble des équipements des sapeurs-pompiers permet la distribution de la vigilance et de la performance entre humains et objets. La manœuvre, les exercices quotidiens, les contrôles systématiques vont plus loin car ils rendent cette distribution résistante, à toute épreuve imaginable, scénarisée, espère-t-on. Ainsi, la manœuvre est une mise à l'épreuve répétée de toutes les articulations imaginées entre humains et machines. Cependant, elle ne remplace jamais l'épreuve de l'intervention qui est une mise en application grandeur nature de la manœuvre. Mais elle est constamment enrichie par l'expérience, par l'actualité, par la découverte de nouvelles situations qui, après analyse, pourront être stockées dans la bibliothèque des situations. L'histoire que nous évoquions précédemment s'inscrit dans la matérialité des objets. Cette inscription permet de s'affranchir en partie des événements ponctuels et de la pression de l'urgence. Les objets sont hors du temps naturel, ils sont déjà des rétentions-protections, des expériences et des programmes d'action. Cette capitalisation va se diffuser plus loin encore : la conception des engins et des matériels elle-même va en être influencée. Cette influence est un retour d'expérience "en dur". La ville à travers ses réseaux, son mobilier, son cadre bâti etc va être peuplée "d'amis". Par exemple, à travers l'examen des permis de construire les sapeurs-pompiers formatent la ville à leur mesure. Le rayon de courbure du virage doit permettre le passage des engins, les étages supérieurs d'une tour doivent être accessibles par "voie échelle", le sol doit supporter la pression des vérins hydrauliques de l'Echelle Pivotante Automatique (EPA) etc. Les objets sont des relais que les sapeurs-pompiers savent pouvoir trouver dans la ville. Ainsi, les bornes incendie sont disposées à distance régulière ; distance qui correspond à la longueur de tuyaux d'un dévidoir équipant les fourgons. C'est ainsi qu'une grande quantité des objets vont fonctionner comme des alliés "dormants" toujours prêts à être activés. C'est en se projetant dans des interventions

virtuelles et en appareillant l'environnement que les sapeurs-pompiers parviennent à créer un cadre, une arène qui leur est familière. Si la situation (*setting*) est perturbée, le cadre matériel dans lequel celle-ci se déroule (*arena*) est connue et maîtrisée (J. Lave). Ces "alliés dormants", ces "amis" sont une mémoire externe qui peut servir de plan d'action in situ (Conein et Jacopin). Cette activité de stabilisation des arènes n'échappe pas à la réalisation de comptes-rendus et à la production d'artefacts cognitifs (Norman). En effet, il faut pouvoir retrouver ses "amis gelés" dans la jungle urbaine. Des cartes, des plans sans cesse retravaillés seront réalisés pour qu'ils "collent" à la réalité et permettent de repérer, de contrôler, de réinitialiser ses alliés. Pour parvenir à réaliser ce travail d'arrangement de l'environnement, les sapeurs-pompiers consacrent un temps considérable à anticiper, à régler, à installer, à maintenir, à vérifier les objets et leur capacité de se coupler à ces objets. Les objets sont alors dignes de confiance. En situation d'urgence, les sapeurs-pompiers sont les seuls à détecter dans l'environnement les ressources propres à étayer l'intervention car ils ont pré-arrangé l'environnement de l'action. Mais aussi parce qu'ils intègrent tout élément observable, dans un schéma de gestion de crise : ce café pourra servir de PMA (poste médical avancé), ce grillage doit être cisailé (et ils ont les cisailles) pour permettre d'approcher de l'incendie et de faire la part du feu pour ce bâtiment en flammes.

## **7 Les ruptures de temps**

A travers ces lignes, nous avons mis en évidence deux tâches typiques de l'activité des pompiers : les comptes-rendus d'une part et les manœuvres d'autre part. Dans les deux cas, ces activités et les compétences qui les sous-tendent, réflexivité et distribution dans les objets, sont présentes chez tous les acteurs ordinaires. Pourtant les sapeurs-pompiers atteignent une forme d'excellence dans ces domaines et nous permettent de voir en creux pourquoi les acteurs ordinaires et nos sociétés s'écroulent si rapidement en situation d'urgence. La principale différence tient au temps passé à produire des comptes-rendus véritables capitalisation et à distribuer les tâches, la mémoire, la charge cognitive entre des hommes et des objets résistants. Aucune société ne peut réaliser un tel investissement de temps pour contrôler sa propre activité et seul un corps spécialisé peut le faire dans un secteur d'activité jugé vital. Cet investissement présente cependant dans le cas des sapeurs-pompiers une forme paradoxale car il est aux antipodes des rythmes de travail nécessaires à l'intervention. Dans l'immense majorité des centres d'incendie et de secours, le volume de temps consacré à la manœuvre, à la formation, aux

comptes-rendus semble démesuré lorsqu'on le compare au volume des interventions. Dans la plupart des centres d'incendie et de secours, le rythme de la vie quotidienne est particulièrement lent. Les manœuvres elles-mêmes se préparent très tranquillement. Pour les sapeurs-pompiers d'astreinte ou de garde, l'attente au foyer ou au centre est souvent ennuyeuse. Dès lors, la manœuvre, les exercices etc sont aussi un moyen de rester actif et de passer le temps. Pourtant, dès que le bip sonne ou vibre (la sirène a disparu), le rythme cardiaque peut s'affoler. Les contraintes de temps obligent les sapeurs-pompiers à décaler sans retard, à slalomer dans les rues, à s'habiller et à s'équiper pendant que le fourgon d'incendie roule... Tous disent apprécier cette montée d'adrénaline, ce changement de rythme annonciateur de l'action et d'un monde réel par opposition aux manœuvres. Les interventions conservent toujours une part de surprise. En effet, les sapeurs-pompiers qui décalent sont peu informés sur la nature de leur mission. Lorsqu'ils arrivent sur le lieu du sinistre ou sur le "chantier", ils pourront se faire une représentation plus précise de ce qui les attend. Ce qui conduit à des écarts importants lorsque le feu d'appartement se révèle être un feu de friteuse (déception) ou lorsque le banal accident de la circulation met en cause plusieurs véhicules et exige la venue d'engins spécialisés dans le secours routier (VSR) pour désincarcérer les victimes. Pourtant, cette apparente précipitation ne met jamais en danger le schéma d'action, les repères matériels pré-arrangés, ou encore les capacités de réflexivité en cours d'action, grâce à une division du travail bien rôdée. En soit un engin est déjà porteur d'une typologie limitée d'interventions. Par ailleurs, le trajet est l'occasion pour le chef d'agrès de revisiter en silence les plans d'action dont il dispose en "bibliothèque". Il se "met en tête" des situations et réveille des scénarios appris lors des exercices et des manœuvres. Toutefois, il doit veiller à ne pas plaquer un scénario type sur une situation bien réelle qui demande des ajustements locaux. Cette rupture des temporalités reste paradoxale dans la mesure où l'une prépare l'autre alors que l'urgence ne peut s'éprouver qu'en situation réelle. Malgré le réalisme des exercices et des manœuvres, les émotions et les particularités de l'environnement physiques, politiques... ne peuvent être scénarisés et restent à maîtriser en situation. Pour maîtriser leurs émotions et ne pas céder à la compassion, les professionnels de l'urgence réduisent leur engagement avec les humains à la dimension technique et d'une certaine façon, ils transforment les hommes en général et les victimes en particulier en éléments de l'environnement. Ils objectivent les humains. Chez les sapeurs-pompiers, cette attitude à l'égard des victimes est renforcée par la limitation stricte de la durée de leur engagement auprès des personnes à secourir. Lorsque les victimes intègrent

l'hôpital, elles s'effacent de l'histoire des sapeurs-pompiers. Les sapeurs-pompiers travaillent à cet effacement de l'intervention. En effet, après avoir monter une chaîne de traitement de l'urgence, ils s'emploient à la démonter maillon par maillon afin que l'organisation retrouve son état initial. Ils semblent ainsi faire un travail à rebours (ranger l'engin à sa place, remettre les appareils à niveau puis les tester, plier les couvertures, jeter les gants de latex usagés...). On mesure ainsi à quel point les sapeurs-pompiers choisissent le fil de l'histoire qui leur sert de repère. C'est bien leur travail de construction de repères, leur MRT, leurs scénarios pré-montés, leurs retours d'expérience qui les guident. En aucun cas, ils ne peuvent être pris par l'histoire des autres, notamment par celle des victimes. Jamais ils ne cèdent sur leur position centrale dans l'organisation de la situation. Soit parce qu'ils suivent tous les paramètres, comme dans le cas de l'incendie, soit parce qu'ils délèguent à l'hôpital et qu'ils établissent une frontière étanche entre les deux mondes. Contrairement à ce qui est souvent affirmé dans les services au public, les sapeurs-pompiers ne mettent pas le patient ou l'usager au centre de leur intervention, ils cherchent avant tout à ne pas céder sur la désorganisation ambiante et à maintenir une réflexivité et une distribution résistantes. C'est en fait l'opposé d'une posture d'absorption par l'événement, par cet autre indéfini, plus précisément même, par le Réel, c'est réaffirmer la primauté de la construction symbolique personnelle quitte à mettre l'orientation vers l'autre en suspens, ce qui peut paraître paradoxal lorsqu'on s'attache à la dimension "humaniste" du secours.

## **Conclusion**

### **La double contrainte de l'urgence non formalisée dans le public: le stress**

La capacité des sapeurs-pompiers à résister à la perte d'histoire et au dépeuplement des objets propres à l'urgence pourrait rassurer à bon compte une société qui se cherche partout des garants. C'est pour une part cette délégation progressive de la responsabilité de gestion des crises à des spécialistes qui finit par créer d'autres problèmes. Alors que la société faisait corps avec ses pompiers quand toutes les familles avaient un de leurs membres volontaires dans les villages et les petites villes, l'urbanisation et l'exigence de professionnalisation ont produit une coupure vis-à-vis de ces experts de l'urgence. Mais, c'est toute une société qui renonce ainsi à apprendre à gérer collectivement ses crises. Peu de personnes ne souhaitent dépenser son temps pour se préparer et ainsi "se formater" aux situations d'urgence. Les zones à risque (Japon) ou les temps de guerre sont

les seules justifications qui rendent des contraintes d'exercice tolérables pour une population. Mais dans le même temps, l'exigence de performance vis-à-vis des sapeurs-pompiers comme de l'ensemble des services collectifs, et notamment du point de vue des délais ou des horaires, est devenue beaucoup plus forte. Le problème principal réside pourtant dans cette articulation entre le temps formaté par les sapeurs-pompiers et celui de la vie quotidienne du citoyen ordinaire. C'est en effet ce dernier qui lance le signalement et de la qualité de son "travail" dépend toute la chaîne d'intervention. On imagine les difficultés à intégrer le public ordinaire dans cette boucle du traitement de l'urgence. La question ainsi soulevée montre bien que l'urgence n'est pas véritablement le problème dans la mesure où les sapeurs-pompiers savent s'y mouvoir sans perdre leurs repères. C'est davantage la capacité de détecter les crises émergentes qui fait problème. En effet, par définition, ces émergences ne sont pas encore des urgences déclarées et, de ce fait, ne sont pas encore déléguées aux professionnels. L'analyse de différentes catastrophes a montré que l'erreur reposait dans la lecture de la situation, situation vécue comme non urgente. De cette lecture erronée est née la crise (le crash de l'Airbus au Mont Sainte-Odile, et l'accident de la centrale nucléaire de Three Miles Island). Lorsque la situation est perçue et cadrée comme crise ou comme urgence, les professionnels de l'urgence parviennent à y faire face. En cela l'excès de confiance dans les systèmes complexes est à l'origine de la plupart des défaillances graves, alors qu'une alerte constante sur un système dont on connaît la non-fiabilité totale est une meilleure garantie pour la détection des problèmes émergents. Les sapeurs-pompiers sont finalement capables de résister à la désorganisation de l'urgence parce qu'ils n'interviennent qu'une fois l'urgence déclarée, c'est-à-dire sur la foi d'un compte-rendu, d'une alerte d'un témoin, d'un "annonciateur", comme on dit en sorcellerie, qui, lui, a vu la situation se transformer. C'est pour lui que la tâche est la plus difficile : décider que la situation est urgente et rester capable de réagir en faisant appel aux sapeurs-pompiers. Nous autres, gens ordinaires, ne sommes pas très sérieux dans notre prise en mains de la vie quotidienne : nous laissons de nombreux équipements fonctionner de manière douteuse, nous tenons pour évidentes la plupart des informations et des comptes-rendus obtenus de notre environnement et, qui plus est, nous détectons rarement les indices d'une dégradation de cet état naturel. Bref, nous sommes vraiment loin d'être des professionnels de la vie quotidienne sûre !! Mais c'est précisément ce qui nous permet de vivre en société, de ne pas rendre problématiques toutes nos pratiques en acceptant d'être dans le temps des autres, celui fixé par les objets présents dans la

ville, raconté par les médias et par les conversations avec les autres membres de la société. Nous ne prétendons pas être le centre du monde et tout maîtriser. Ne pas vivre dans l'urgence, c'est accepter d'être dans le temps des autres, de le supposer partagé et d'adapter son propre rythme. Lorsque la crise est là, le temps n'est plus approprié par personne, à l'exception des sapeurs-pompiers. Pour arriver à ce résultat, ils doivent vivre dans un monde et dans un temps décalés vis-à-vis des nôtres, ralenti, réflexif, et répétitif dans ses ajustements avec les objets. Cet investissement est lui-même fort coûteux en temps et peu de corps professionnels peuvent se le permettre. On comprend mieux dès lors l'effet de stress produit par une exigence généralisée du "juste à temps" dans les relations professionnelles lorsqu'aucun temps de préparation et de formalisation de conventions n'est prévu pour le faire (entre entreprises, ces conventions sont bien élaborées). Personne ne peut répondre à des urgences constantes ou traiter tous les événements comme des urgences s'il n'a mis en place des procédures longuement répétées et étayées par des dispositifs techniques adaptés. C'est en fait une exigence d'investissement dans la construction de conventions robustes qui seule permettrait de traiter l'urgence comme état ordinaire de l'activité humaine : disant cela, on mesure la contradiction dans les termes puisque, comme pour les sapeurs-pompiers, cela suppose de savoir prendre du temps hors de l'urgence pour pouvoir le faire ! C'est créer une sorte de double contrainte qui aboutit à la paralysie, assez souvent repérée dans les situations de stress.