



Atraksis

Pour une stratégie globale d'innovation de l'écosystème incendie-secours

Novembre 2020

Nous vous présentons, suite à de nombreuses rencontres et échanges, dans une démarche de réflexion collective, notre point de vue sur une possible stratégie globale d'innovation de l'écosystème incendie-secours.

La nécessité d'innover doit s'inscrire dans un désir de performance collective et organisationnelle : performance du service rendu à l'utilisateur et performance dans la sécurité offerte aux intervenants. Si le mot « performance » a bien souvent, dans nos organisations, une connotation négative liée au secteur privé, ce mot prend tout son sens lorsque notre raison d'être est de sauver des vies. Peter Drucker, théoricien du management, précise que l'innovation n'est pas un flash de génie, mais un travail difficile qui doit être organisé et qui concerne chaque niveau hiérarchique[1]. A la lumière de ses propos, nous pensons qu'il est essentiel de définir une stratégie d'innovation pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème incendie-secours.

Cycle long : bénéficiaire des efforts de recherche et développement d'autres secteurs

Nous entendons par cycle long d'innovation, l'innovation planifiée, guidée par la prospective et établie par une vision stratégique à long terme. Cela concerne des projets d'ampleur pluri-décennaux où la place des sciences et de la recherche & développement est prépondérante.

Si cette dynamique est fondamentale pour les écosystèmes de défense et de santé, ce modèle de cycle long n'est pas répliquable dans notre écosystème. Il est doté de structures et de budgets trop faibles et trop fragmentés. Toutefois, exception peut être faite dans le seul domaine de l'incendie.

Si d'un point de vue systémique, il est difficile pour l'écosystème incendie-secours d'être à l'initiative ou d'être moteur sur ce format d'innovation, il est tout à fait envisageable d'organiser une veille fine dans divers écosystèmes tiers. Ainsi, il sera plus facile de détecter et de capter au plus tôt une technologie ou un projet qui pourrait, à plus ou moins long terme, avoir des impacts et être déployé.

Cycle court : des méthodologies à renforcer et à industrialiser

La définition de cycle court d'innovation, vient logiquement en opposition à la précédente. Ces cycles courts peuvent être compris entre plusieurs mois et plusieurs années. Si les notions de planification pluriannuelle et de R&D sont bien moins présentes, cela ne dispense pas les organisations de se structurer et d'organiser l'innovation de cycle court. Cette démarche d'innovation de cycle court doit s'envisager, dans un premier temps, sur des sujets modestes pour acculturer nos organisations. Il serait illusoire et contre-productif de vouloir s'attaquer à une thématique complexe qui touche des activités rares (exemple du poste de commandement ou de la cellule de gestion de crises).

Le professeur Vijay Govindarajan illustre assez bien l'idée de changement progressif et continu en précisant que l'avenir n'est pas un horizon lointain : il arrive par doses quotidiennes devant être prises en compte et comprises[2]. Il est donc nécessaire que l'organisation soit en capacité de détecter et de capter en continu des signaux faibles. Il s'agira par la suite de distinguer les signaux réels des simples bruits.

Détecter et capter : l'innovation ouverte et l'innovation participative

La première, l'innovation ouverte est orientée vers l'extérieur de l'écosystème concerné. Comme le précise l'Agence Innovation Défense « de nombreuses innovations trouvent leur source en dehors du ministère, dans de nombreux écosystèmes, parfois sans lien initial avec les activités de défense. Il est donc nécessaire de développer une stratégie visant à améliorer leur détection puis leur captation au profit des finalités de l'innovation de défense »[3]. Pour le cas du secours, la stratégie devrait être identique. De nouvelles technologies permettent des cas d'usage dans d'autres secteurs d'activités (retail, BTP, défense...). Certains de ces cas pourraient avoir un impact dans nos activités courantes comme dans nos activités exceptionnelles. Le cas du drone, ces dernières années, illustre bien cette dynamique d'adaptation de technologies issues d'autres secteurs d'activités.

L'un des principaux fondements de ce type de démarche réside dans la capacité à construire un maillage de veille (thématique et sectoriel), en créant des liens avec de nombreux écosystèmes (services de l'état, collectivités territoriales, universités, startup, entreprises, associations...). Cette démarche, pour être efficace, devrait être pilotée par un acteur unique, avec des relais locaux.

La seconde, l'innovation participative est tournée vers l'interne. Elle a pour objectif de permettre à des agents de l'organisation concernée de faire remonter leurs idées, leurs innovations et leurs projets aux directions des services de secours. Cette démarche permet notamment de trouver des solutions pertinentes et concrètes à des « irritants terrain » du quotidien. Elle est déjà mise en place dans certains services d'incendie et de secours, sous la forme de « boîte à idées ». Pour être efficace, cette boîte, qui n'est qu'un outil, doit s'inscrire dans une démarche plus globale. Elle devrait être structurée et pilotée au niveau de chaque service de secours. Pour maximiser l'effet levier, un acteur unique pourrait se charger de la centralisation et du partage des initiatives locales majeures.

L'innovation ouverte et l'innovation participative permettent surtout de structurer la détection et la captation de possibilités ou de potentiels. Or, cela ne suffit pas. Pour que la bonne idée issue de l'interne ou le cas d'usage d'un autre secteur d'activité deviennent une réalité opérationnelle, d'autres étapes sont nécessaires.

Distinguer, accélérer et accompagner : la nécessité d'un *lab*

Il faut en premier lieu être en capacité de distinguer le signal réel d'un simple bruit. Pour cela, il est nécessaire de tester des hypothèses.

Au delà des diverses expertises métier qu'il est de plus en plus nécessaire de solliciter en externe pour approfondir et tester une idée ou un cas d'usage, de nombreux sujets annexes doivent aussi être appréhendés (administratifs, juridiques, techniques, financiers...). Ces sujets, bien souvent périphériques, sont déterminants pour la réussite d'un projet. Ils sont aussi, la plupart du temps, les principales difficultés auxquelles se confrontent les porteurs de projets. Dans un souci de performance, ces sujets annexes (moyens comme processus) doivent être mutualisés et « industrialisés ». Les capacités et les expériences des services de secours doivent donc s'agréger.

C'est la raison pour laquelle, nous pensons qu'il est indispensable de créer un *lab* dont l'expertise et la raison d'être seraient l'accompagnement et l'accès à des conditions favorables à l'aboutissement d'un projet, quelle que soit son issue, échec ou réussite. Ce type de structure nécessite trop de ressources pour être pertinente en local. Elle devrait être nourrie et portée par l'ensemble des acteurs de terrain et pilotée par un acteur unique, en charge de la centralisation et de l'animation. Aussi, une coopération étroite entre opérationnels et industriels dans la phase d'expérimentation permettrait d'accélérer le développement de solutions innovantes et permettrait d'éviter toute rupture de création de valeur sur le territoire national.

Convaincus de l'intérêt de ce type de structure, nous lancerons prochainement une expérimentation en créant le "Lab Secours" : véritable accélérateur d'innovation.

Les objectifs de ce *lab* seront :

- Accélérer et accompagner le développement de projets innovants ;
- Centraliser les thématiques tout en décentralisant les expérimentations ;
- Mutualiser et optimiser les ressources ;
- Dynamiser un écosystème composé d'acteurs variés ;
- Favoriser l'intrapreneuriat ;
- Mieux répartir la valeur créée ;
- Faciliter la diffusion et le partage des meilleurs projets.

Les clés de réussite

L'art de saisir une opportunité

S'il est nécessaire que des méthodologies et des outils soient mis en place par les organisations pour multiplier et industrialiser la création d'opportunités, le plus important des défis réside dans le changement d'état d'esprit. En effet, selon Peter Drucker, c'est l'imprévu qui est la première source des innovations[4]. La sérendipité, c'est-à-dire l'art de reconnaître les potentiels inattendus, nécessite un esprit préparé qui sera en capacité de reconnaître un potentiel lors d'une situation imprévue[5].

La formation et la diversité des profils : deux incontournables

Si un esprit préparé permet de mieux reconnaître des potentiels, il est évident qu'il faut donc au préalable être sensibilisé et formé. En effet, rien ne prédispose plus au conformisme que le défaut de formation[6]. Au delà de l'ENSOSP ou du CNFPT, des formations à thématiques spécifiques ou généralistes devraient être rendues plus accessibles tout au long des carrières afin de faciliter l'ouverture à de nouveaux possibles. Cette préparation de l'esprit pourrait, selon nous, se décomposer en deux points : la connaissance et l'état d'esprit.

Les nouvelles technologies, comme les sciences fondamentales et humaines nécessitent de plus en plus d'expertises pour être appréhendées. Nous pensons qu'il est impératif de former des cadres en interne qui seraient en capacité d'être, non pas experts, mais capables de faire la jonction entre l'écosystème secours-incendie et d'autres écosystèmes « experts ».

La curiosité, l'ouverture d'esprit, la gestion de l'incertitude, la créativité et le partage sont des éléments de savoir-être indispensables pour s'inscrire dans ce type de démarche. Si certaines de ces habiletés cognitives ne sont pas innées, elles peuvent se travailler et être détectées (si elles sont recherchées) lors d'entretiens.

Cela devient aujourd'hui évident, mais il est toujours bon de le rappeler : une organisation a besoin d'esprits capables de penser différemment pour réussir le nécessaire pari de la transformation. La diversité des profils, du point de vue des connaissances, des expériences et des habiletés cognitives est donc fondamentale pour entamer cette évolution. Le professeur Philippe Silberzahn le résume en précisant que le recrutement de profils conformes au modèle en place est nécessaire, mais que le développement d'une diversité est indispensable si l'organisation veut pouvoir évoluer et se transformer. Philippe Silberzahn précise aussi que la création de cette diversité, et non le filtrage des marginaux, devrait être la mission stratégique des ressources humaines[7].

La nécessité d'une structure dédiée

La structuration de nos organisations, morcelée, rend le pilotage d'une telle stratégie délicate et complexe. Comme l'a fait le ministère des Armées avec la création de l'Agence Innovation Défense en 2018, il serait, selon nous, opportun de créer une structure dédiée qui assurerait le pilotage, le développement et la mise en œuvre d'une telle stratégie dédiée à l'écosystème incendie-secours.

Sa mission ne consisterait pas à innover à la place des acteurs mais permettrait à ceux-ci de bénéficier de conditions propices en fédérant les énergies, partageant les expériences et les ressources. Cela optimiserait la capacité d'innovation collective. Cette structure jouerait un rôle pour faciliter la co-construction avec les acteurs de la filière industrielle.

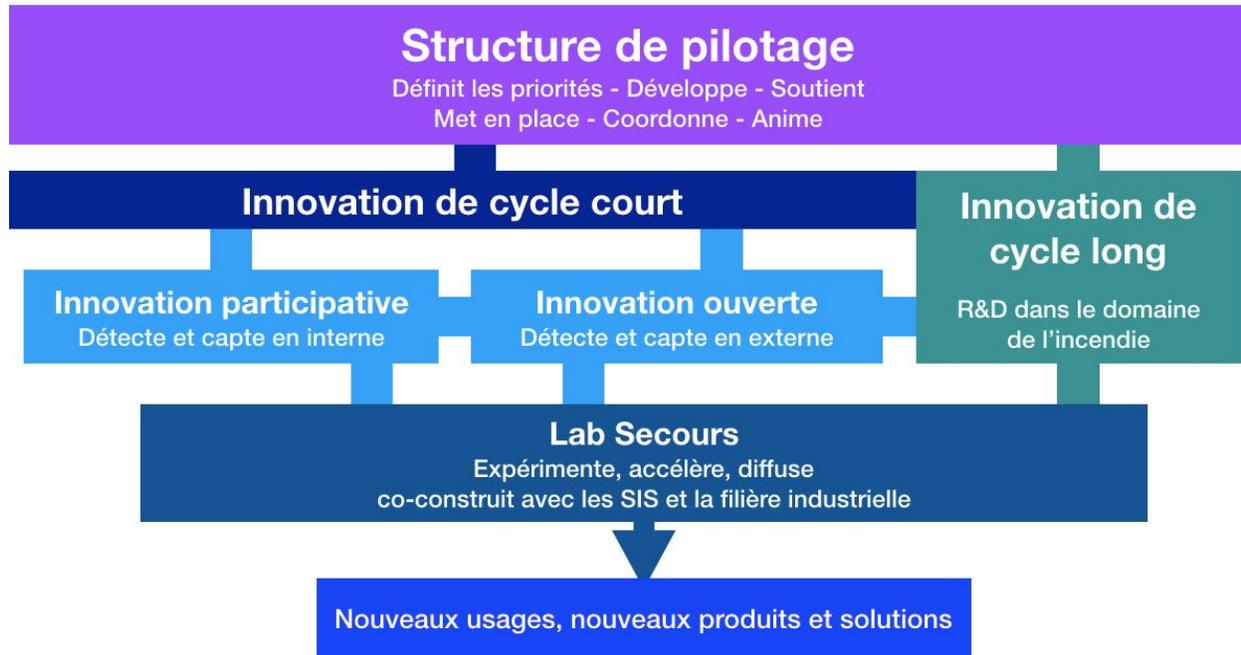
Il existe plusieurs formes de structures juridiques possibles, chacune avec ses avantages et inconvénients. Son financement, hybride, pourrait en partie reposer sur un pourcentage des budgets des différents services de secours. Cet investissement partagé pour l'intérêt général (usagers, services de secours et filière industrielle) permettrait de réaliser des économies réelles pour l'ensemble des acteurs dans un contexte budgétaire contraint. Les modalités de gouvernance et de financement des SIS offrent une souplesse d'action faisant de notre territorialité une réelle opportunité.

Pour réussir, cette structure neutre et dédiée, devrait avoir un mode de fonctionnement différent des schémas traditionnels pour lui permettre d'être agile et réactive. Son positionnement et ses missions permettraient, outre les innovations technologiques, d'être un vecteur d'acculturation aux innovations managériales. Son rôle rassembleur serait un prérequis et une nécessité.

Comme pour toute stratégie, il est nécessaire qu'un pilote puisse bénéficier d'une volonté politique et de ressources en s'appuyant sur des relais dans les territoires. Le sujet de l'innovation nous semble être trop crucial pour qu'il ne reste qu'un sujet local. En revanche, nous sommes convaincus de l'intérêt du rôle des régions pour soutenir des initiatives innovantes, génératrices de valeurs et d'emplois dans nos territoires.

En d'autres termes et en paraphrasant l'article L112-2 du CSI[8], cette structure dédiée à l'innovation des secours serait garante de la cohérence de la stratégie d'innovation au plan national. Elle en définirait la doctrine et coordonnerait ses moyens.

Schéma récapitulatif :



Note:

L'association Atraksis a été créée en 2017 par des officiers de sapeurs-pompiers afin de favoriser l'innovation, la transformation numérique et la diversité des profils au sein des services de secours. <https://atraksis.fr> - contact@atraksis.fr

[1] Peter F. DRUCKER, *Innovation and entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann 1985
[2] Vijay GOVINDARAJAN, *The Three Box Solutions : A strategy for leading innovation*, Harvard Business Review 2016
[3] Ministère des Armées, *Imaginer au-delà*, document d'orientation de l'innovation de défense, 2019
[4] Peter F. DRUCKER, *Innovation and entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, 1985
[5] James LAWLEY, *Maximising Serendipity : The art of recognising and fostering unexpected potential*, NLPtCA Conference, 2013
[6] Gustave THIBON, *L'équilibre et l'harmonie*, 1976
[7] Philippe SILBERZAHN, *Quand ses « talents » empêchent l'entreprise d'innover*, 2016
[8] *Code de la Sécurité Intérieure*, 2020