

L'improvisation *et l'agilité en code rouge*

Improviser n'est pas l'absence de plan.

C'est ce qui se passe au-delà du plan.

Yannick Hémond · Département de géographie, UQAM



Trois concepts pour commencer

01

Imprévu

Événement à faible probabilité qui menace la viabilité de l'intervention. Caractérisé par deux dimensions opposées :

urgence · incertitude

02

Résilience d'équipe

Capacité à rebondir collectivement face à l'adversité. Trois capacités :

anticiper · encaisser · apprendre

03

Improviser

Pas un acte individuel, pas un signe de désordre. Un processus collectif, structuré, enseignable.

≠ chaos

M O M E N T D ' É C H A N G E

Qui a déjà
improvisé ?

Pas un cas spectaculaire — juste un moment où le plan ne s'appliquait plus.

L'improvisation

Une définition

Un processus créatif, mis en œuvre par une équipe d'intervention, dans lequel l'équipe sort du cadre existant et agit de manière spontanée, intuitive et ingénieuse pour surmonter une situation inattendue, inconnue et urgente afin de s'adapter et de rebondir au fur et à mesure que la situation évolue.

NAVIGUER DANS LE BROUILLARD

Urgence → agir vite

Incertitude → ralentir pour comprendre.

La tension est inhérente à l'improvisation.

Coulon, Bourdeau & Hémond (2025), Wing It! Project Management Journal. Adaptation au contexte de la sécurité civile.

Le modèle EASY

Quatre clusters d'actions pour improviser collectivement.

E

Évaluer

Prendre la mesure

A

Assembler

Générer des solutions

S

Sélectionner

Sélectionner

Y

Déployer

Expérimenter, ajuster

Itératif, récursif, pas linéaire. $T_1 \rightarrow T_2 \rightarrow \dots \rightarrow T_n$ · L'équipe revient en arrière, recommence, ajuste.



Évaluer

Prendre la mesure de ce qui se passe — sans foncer.

- Comprendre la situation et ses interdépendances : qu'est-ce qui se passe ? qu'est-ce qui dépend de quoi ? qu'est-ce qui me manque ?
- Diagnostiquer : formuler des hypothèses, évaluer les écarts dans la compréhension, croiser les regards.
- Rassembler les bonnes personnes : composer la task force selon la situation — diversité, autorité, équilibre.
- Faciliter les discussions : créer un espace où chacun peut parler sans crainte. Modérer.

Posture-clé : humilité et transparence. « On n'a pas la solution — l'équipe va la trouver ensemble. »



Assembler

Générer des solutions — toujours plusieurs, jamais une seule.

- Générer plusieurs solutions en parallèle. Avoir toujours des candidates concurrentes.
- Rebondir sur les idées des autres : penser à voix haute, permettre les connexions imprévues.
- Étendre et confronter : provoquer les angles morts, accueillir les idées qui semblent farfelues.

Privilégier le court-terme activable — pour observer, tester, ajuster ensuite.



Sélectionner

Sélectionner — pas la meilleure solution, la moins mauvaise.

- Confronter les idées : challenger les hypothèses, voir comment les solutions se combinent.
- Décider : si le consensus n'émerge pas, le coordonnateur tranche. L'intuition a sa place.
- Obtenir l'adhésion : transparence, communication ouverte. Sans adhésion, l'exécution se fragilise.

Viser l'optimum dans l'urgence est une erreur stratégique. Satisfaire ≠ se contenter.



Déployer (Yield)

Expérimenter, communiquer, réajuster.

- Expérimenter et réajuster vite : la décision n'est pas parfaite ; ce qui compte, ce sont les petits ajustements rapides à mesure que la situation évolue.
- Communiquer clairement aux parties prenantes : décisions prises, état actuel, prochaines étapes. Sans cela, la résistance au changement se déclenche.

« On connaît la direction. Le chemin se construit en marchant. »

Qui dans l'équipe d'improvisation ?

Pas nécessairement l'équipe initiale.

Diversité

Maximiser les perspectives. Croiser les domaines d'expertise.

Autorité décisionnelle

Au moins une personne qui peut trancher rapidement.

Équilibre

4 à 8 personnes au cœur. Trop nombreux = confusion et délai.

Expertise externe

Aller chercher hors périmètre — autres juridictions, experts privés.

Cette connaissance mutuelle des forces et expertises ne se construit pas le jour du sinistre.

Quatre conditions facilitantes

Ce qui se prépare avant le code rouge.

01 Compétences

Expérience et expertise du domaine. L'expérience donne la confiance dans l'intuition. Ne pas improviser sans connaître le champ.

02 Moyens

Ressources matérielles, outils, accès rapide à l'expertise externe. Règles administratives qui permettent de mobiliser sans dix signatures.

03 Mindset

Tolérance à l'incertitude, expérimentation, humilité, curiosité, courage. Le mindset du coordonnateur conditionne celui de l'équipe.

04 Dynamiques d'équipe

Confiance, communication ouverte, sécurité psychologique. Et — capital — connaître mutuellement forces, faiblesses et expertises avant le sinistre.

Improviser n'est pas l'opposé de planifier.

*C'est ce qui se passe
au-delà du plan.*

Et comme tout processus · ça se prépare.

Merci.

Yannick Hémond · Département de géographie, UQAM