

MEMORIAL Michel MARLOT

Notre ami Michel MARLOT, Colonel (réserve) de Sapeur Pompiers nous a quittés soudainement le 23 mars 2017 alors qu'il était en pleine activité un an après avoir pris sa retraite de directeur du SDIS 73 (Saône et Loire). Toute l'équipe d'animation du Réseau Intelligence de la Complexité a été très touchée par sa disparition tant étaient vivifiant et stimulant pour chacun son dynamisme et la richesse de ses expériences réfléchies après tant d'années avec 'les soldats du feu.

Ceux d'entre nous qui se souviennent de son intervention à la rencontre « Agir et Penser en complexité » du 22 mars 2011, évoquent encore sa chaleureuse intervention. (A l'époque nous ne le connaissions encore que depuis peu ; c'est Marc RIEDEL qui, préparant sa thèse à l'U Paris Dauphine par une Recherche Action au SDIS 73, avait invité Michel Marlot à rejoindre le Conseil d'Orientation du Réseau quelque mois auparavant). Chacun partagera notre émotion en entendant la conclusion de son sobre témoignage d'officier expérimenté alors (Aujourd'hui, ce sera en le lisant ou relisant dans le volume Agir et Penser en Complexité, p 132)

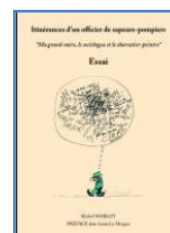
« ... Pour faire avec la complexité au quotidien, pour avancer vers et dans la démocratie, il faut faire plus que s'indigner, que râler ou donner des leçons de morale aux autres. Il faut se prendre par la main, accepter l'aide de personnes aux points de vue différents lorsque l'on se trouve en difficulté. Il faut surtout agir, et accepter la remise en question quotidienne que cela implique... Seul, isolé, la réalisation de ce type de démarche semble utopique. Ce n'est que collectivement qu'il est possible de la créer et la pérenniser. Il faut donc tout à la fois veiller à créer et maintenir des conditions favorables permettant d'envisager de nouveaux possibles, de nouvelles approches, et œuvrer à sa propre disparition en tant que hiérarchique, transmettre pour que d'autres puissent ensuite reprendre le flambeau. C'est ce que nous essayons de faire en partie ici, au travers de ce témoignage.

Depuis 2011 nous avons eu de multiples occasions d'échanges et de coopérations avec Michel MARLOT, toujours stimulantes et conviviales. L'écriture puis la diffusion de son livre témoignage, Itinérances d'un officier de sapeurs pompiers nous aide à en garder quelques traces comme quelques uns de textes que ses textes que nous lui avons emprunté pour nourrir nos réflexions collectives sur le Site :

« Une réflexion de fond sur la place et le sens de la règle dans son organisation », 2009

« Problématiques et enjeux actuels d'un service public 'incendie et secours », 2009,

« Retours d'expérience d'un "reflective practitioner" », 2015



Cette diversité des échanges chaleureux que les membres du Conseil d'Orientation eurent avec Michel MARLOT nous a incité à suggérer à plusieurs d'être nous de contribuer à enrichir ce 'MEMORIAL à PLUSIEURS VOIX, à commencer par Marc RIEDEL, qui a provoqué la chaleureuse rencontre du Colonel et des équipes d'animation du Réseau a au sein du Conseil du Réseau de la Complexité .Ce témoignage du *sociologue compagnon du colonel* est suivi par ceux de deux des trois des animateurs du Réseau de trois des animateurs du réseau : Philippe FLEURANCE, le docteur Laurent VERGNON et Dominique GENELOT.

Puisse ces témoignages nous aider à gardons tous les traces de son sillage parmi nous.

Jean-Louis LE MOIGNE

Le Témoignage de Marc RIEDEL

AU REVOIR, VIEUX RENARD...

Michel Marlot nous a quittés le 23 mars 2017. Au nez et à la barbe de tous, et comme un ultime pied de nez, il est parti le jour de l'audit du Service Incendie (SDIS 71) par l'inspection de la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crise...

Il est également parti au moment où nous le regardions rebondir une fois de plus dans sa vie professionnelle, ayant pris sa retraite depuis un an il était devenu conférencier « *pour le plaisir* » et y trouvait de quoi exprimer son sens du spectacle... Je devais intervenir à nouveau avec lui pour les pompiers d'Ile et vilaine, et nous avions rendez-vous, pour travailler ensemble, le jour de son enterrement... Ce jour me fut particulièrement difficile à vivre, me sentant frustré, entre les discours officiels d'hommage et l'émotion intérieure chargée de tant de souvenirs. Seuls les clins d'œil du discours de Pierre Patet, son complice de toujours, lui aussi Directeur Départemental d'un Service d'Incendie et de Secours ont visé juste. J'ai été profondément ému par le discours de sa fille revenue des États-Unis pour l'occasion, déclaration d'amour à un papa dont elle assumait avec fierté tout le poids de l'héritage... Michel comme j'aurais aimé que tu l'entendes... Tu m'en parlais souvent, avec pudeur souvent, avec fureur parfois, de l'amour que tu portais à tes enfants, enfants dont chaque réussite et prise d'initiative te rendaient le sourire même dans la tourmente. Comment vous parler de Michel, sans passer à côté de ce qu'il était vraiment ?

Complexité, c'est bien le mot qui désigne le mieux sa personnalité. Il était dans le monde réel à l'égal de ces héros de roman d'aventures que l'on rencontre par hasard lorsque qu'un vieux livre vous tombe sur le pied, et que, curieux, l'on commence à en lire quelques pages sans jamais ne plus pouvoir arriver à le lâcher. Oui, Michel était l'un de ces héros qui sortent du récit et transcendent l'œuvre elle-même, un personnage pour lequel blanc et noir, bien ou mal, n'ont plus vraiment de sens si ce n'est dans le jeu de contraste d'une personnalité vive et espiègle, incarnation du chaos créateur, vecteur d'incidents clownesques, de découvertes pétillantes, de péripéties inattendues, de déséquilibres mobilisateurs, de décisions géniales, d'humbles commencements...

Si certains retiennent l'image institutionnelle du Directeur du Service Départemental d'Incendie et de Secours de Saône et Loire, Michel avait selon moi au final plus de la rock-star que du Colonel tel que l'on peut se l'imaginer habituellement. C'était un capitaine de bateau Pirate, charismatique, farceur ingénieux libéré par son impertinence piquante et malicieuse du carcan des règles figées de l'institution, et capable de vous emmener n'importe où sur des océans inconnus et tumultueux.

Michel m'avait confié un jour dans un éclat de rire que son statut social de Directeur était la meilleure blague qu'il avait pu jouer à son institution de tutelle « *et je n'en suis pas peu fier* » avait-il ajouté avec un large sourire avant de tirer une bouffée sur cette satanée cigarette qui ne le quittait jamais... Il avait été profondément ému lorsque je lui avais raconté qu'il était devenu l'un des héros des histoires que se racontaient au café les jeunes lieutenants à l'école des officiers lors de mes interventions, lui qui, ayant été Directeur de la même école, avait fait une revue des troupes devant

un Ministre de l'intérieur en se décolorant les cheveux en blond peroxydé « *pour le fun* », qui, friand de contrepèteries, s'amusait de prendre ses rendez-vous avec le Préfet ou le Président du conseil départemental en leur laissant « *le choix dans la date* », et qui reste le seul Directeur de Service Incendie au monde à avoir dit « *t'as une tâche... Pistache !* » à un préfet de la sécurité civile en exercice.

Ces facéties répétées et son culot époustouflant lui ont entre autre couté d'être démis de ses fonctions de Directeur de l'école des officiers, mais lui ont apporté un crédit important auprès des jeunes recrues et de bon nombre de pompiers de terrain...« *J'en ai vraiment pris – plein – la – gueule – , mais, quand on y repense, ça valait tellement le coup, regarde ce que l'on a pu faire depuis...* » lâchait-il rêveur...

Pour ces raisons, et malgré un engagement hors norme pour sa profession, Michel était également mis à la marge des cercles autorisés, position périphérique accroissant ainsi sa curiosité, son intérêt pour le monde du « dehors », pour la science, pour l'art, pour la philosophie, pour la pédagogie... Paradoxalement cela accroissait également toute la fécondité de son profil. Il était à la fois dedans, et dehors. Il savait jouer simultanément sur les deux tableaux et ne se gênait pas pour le faire...Privé des ressources allouées aux personnages plus conformes, il avait donc appris tout au long de sa carrière à se débrouiller autrement, à accepter son stigmate d'original, de marginal, à passer les frontières, mais aussi à se défendre et à manier les armes...

Particulièrement redoutable, il savait déployer des compétences dialectiques hors du commun, disposait d'une véritable compétence dans l'utilisation de la parure, la dissimulation de ses propres idées et dans les rites d'interactions sociales, dépassant de loin les compétences des meilleurs vendeurs. J'eus l'occasion de contempler toute sa panoplie au cours de joutes épiques dont j'étais le témoin amusé, devant Préfets, hommes politiques d'envergure, ou universitaires pourtant tous rompus à ce genre de sport. Tout ceci pour protéger une sensibilité hors normes, une émotivité à fleur de peau... Mais le plus surprenant est que Michel savait tout aussi parfaitement jouer des tours pendables aux siens, être particulièrement casse-pieds, invasif, capricieux, et parfois même cruel. Il était capable de trahir sans frémir ceux qui le soutenaient peut-être le plus« *pour ne pas me faire accuser de favoritisme* »ou « *parce que le contexte l'exigeait* »disait-il avec un brin de mauvaise foi. C'était peut-être somme toute la part la plus normale de lui-même.

Il avait toutefois pour lui l'honnêteté d'assumer avec un certain humour ses défauts, ses échecs (« *Un moment de honte est très vite passé* » disait-il souvent) voire même ses plus belles réussites en les qualifiant « *entre la science et le coup de pot* ». Ce qui m'étonne le plus aujourd'hui, c'est de me rendre compte que cette part d'ombre qu'il m'a été maintes fois donnée de subir en serrant les dents et parfois en lui rendant les coups, le rendait également unique, vulnérable et... attachant.

Il est important de comprendre l'ensemble de ces traits de caractères entrelacés finement étaient indissociables les uns des autres, et que cela caractérisait Michel dans son ensemble. « *Il y a une médaille et il y a toujours son revers, l'une et l'autre vont de concert et sont inséparables* »avait-il annoncé le jour de la remise de son ordre du mérite. Et les choses sont bien comme cela, car son profil fascinait tous les aventuriers tout autant qu'il irritait au plus haut point les apôtres de la conformité et les entrepreneurs de morale.

Michel avait toujours une pensée et une sympathie pour ceux ayant des parcours tout aussi originaux et biscornus, qu'il appelait avec affection « *les charcutiers-peintres* ». Il aimait en avoir autour de lui et je crois qu'il se sentait ainsi rassuré de ne pas être tout seul. C'était là son trait de

génie le plus puissant de tous : il savait s'entourer de profils atypiques et profonds, et en tant que manager il se sentait investi d'une sorte de mission pastorale auprès de tous les moutons noirs à cinq pattes qu'il pouvait rencontrer. Tout n'était pas facile au quotidien, mais lorsque Michel était serein, sa compétence aura contribué à créer à plusieurs reprises autour de lui un climat unique, extraordinaire, dans lequel plaisir, innovation, invention faisaient partie du quotidien du service.

Mais cela ne lui suffisait pas. La vie tumultueuse de Michel n'ayant pas pu l'emmener vers la recherche scientifique, dès qu'il en a eu le pouvoir et la latitude, il a fait venir la recherche à lui. Il a réussi à la greffer et la faire se développer de manière étonnante chez les sapeurs-pompiers plusieurs fois dans sa carrière, établissant même un score bibliométrique singulièrement important pour un service incendie, et marquant des innovations durables du métier encore en vigueur aujourd'hui pour tous les sapeurs-pompiers de France...

Michel, je te dois toute ma carrière, mes deux doctorats, de nombreuses engueulades, de franches rigolades, des échanges merveilleux, des moments de pur génie, et tout simplement mes meilleures années de vie professionnelle, voir de vie tout court... Je me suis vu tant de fois en reflet dans ton miroir... Je n'arrive toujours pas à réaliser. Je pense à ta famille et à tes proches... A tous ceux avec qui tu as travaillé et à qui tu as allumé une flamme dans les yeux...

Michel, merci pour tout...

Au revoir, vieux renard...

Au revoir, mon ami...

Au revoir, Mon Colonel !

[Marc RIEDEL](#),

Caporal chef des sapeurs-pompier. Docteur en sociologie des organisations (Université Paris Dauphine). Docteur en chronobiologie (Université François Rabelais de Tours). Chercheur associé, EA 2114 Psychologie des âges de la vie.

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

Le témoignage de Laurent VERGNON

« À Michel MARLOT »

Je ne connaissais pas personnellement le Colonel Michel MERLOT mais je l'ai rencontré à de multiples occasions et je l'ai souvent entendu parler. Il m'a marqué par sa personnalité.

J'ai surtout été frappé par son humanité, sa grandeur d'esprit et son humilité. Nous avons parfois échangé quelques mots et, malgré sa charge, il semblait à la portée de tous les profanes qui l'abordaient. Il m'était apparu comme un grand professionnel enthousiaste qui savait où il allait et qui savait surtout conduire ses hommes où il voulait avec conviction mais aussi avec une certaine tendresse malicieuse et sans jamais dramatiser. Il donnait l'impression de se jouer de tous les pièges.

Si j'avais été pompier, j'aurais aimé être sous ses ordres. Quand je l'écoutais parler, j'aimais surtout sa justesse de propos, sa largesse d'esprit et sa volonté d'aider, d'apporter son soutien, de secourir. Il me semblait être un homme bon, généreux et enthousiaste toutes les fois que c'était possible...

Bref, je tenais à rendre hommage à cet homme qui vient de quitter ce monde. Il a été à mon sens ce qu'il m'est facile ici mais rarement possible d'appeler une belle personne. J'ai souhaité bien modestement m'associer à tous ceux qui comme moi ont été heureux de le rencontrer.

Docteur Laurent VERGNON

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

Le témoignage de Philippe FLEURANCE

« CAR DE LA COMPLEXITE ON FAIT TOUJOURS ET TOUT D'ABORD

L'EXPERIENCE DE SA MANIFESTATION¹ »

Dans les échanges que j'ai eu le plaisir de développer avec Michel Marlot, nous avons vite partagé l'idée que nous vivons et pratiquons tous la complexité au quotidien en constatant, que de nombreux sujets liés à nos actions de management dans nos domaines professionnels réciproques sont embrouillés, mêlant à différents points de vue scientifique et technique, des questions éthiques et pratiques.

Il réaffirmait ce vécu le 25 juin 2014 lors d'une [conférence vidéo](#) au CNFPT « La complexité, l'ouverture de possibles »

« ...Reliée aux enjeux de l'action publique locale et des territoires, la complexité est une question transversale qui transcende l'ensemble des sujets relatifs au management stratégique : valeurs, sens, vision, politique, organisation, service public, ressources, et qui transcende également l'ensemble des acteurs publics ... Comment penser et agir avec la complexité plutôt que contre ou en réaction à ? Quels sont les implications de ce nouveau paradigme que constitue la pensée complexe pour envisager à la fois la globalité d'un système tout en prenant en compte pratiques et situations singulières ?»

Dans un milieu professionnel fortement structuré par des procédures, méthodes et normes, il n'hésitait pas à affirmer que si ceci permettait d'orienter 30 % de l'activité des sapeurs-pompiers, 70 % relevait plutôt d'heuristiques : les interventions relèvent finalement assez peu de situations épurées dont la solution est techniquement évidente, mais constituent pour les intervenants des questions mal structurées, des problèmes irréductibles, dont les solutions sont souvent à construire in-situ dans le contexte et la temporalité de l'action.

« Je suis convaincu que nous sommes à la croisée des chemins. D'un côté, le travail peut être organisé autour de la notion de conformité, de contrôle, de la prescription et du cartésianisme. L'autre voie est celle de la fiabilité, de l'interaction, de la diversité et de complexité ... l'innovation constitue une déviance par rapport à une habitude et à une norme. Ainsi, les organisations doivent laisser une place aux déviants afin d'innover. Si les cadres veulent innover, ils doivent prendre des risques. Faire partie de l'encadrement c'est prendre des décisions difficiles.» [INET Février 2015](#)

Sa retraite de son emploi de Directeur du SDIS 71 l'a conduit à poursuivre sa réflexion et ses échanges sur LinkedIn où sa grande expérience et sa capacité réflexive lui valaient de nombreux « followers » et notre enthousiasme. Finalement, dans une tradition pragmatique qui nous organise :

« S'il n'y avait qu'une seule chose à retenir, c'est que seul, le contact physique et émotionnel avec les réalités pourra permettre d'oser « penser-agir » autrement. Quand on admet que c'est finalement la réalité qui commande l'action, il faut aussi admettre son corollaire, « c'est ceux qui

¹ p 22 - Fausto Fraisopi (2012) [« La Complexité et les Phénomènes. Nouvelles ouvertures entre science et philosophie »](#). HERMANN Éditeurs, 2012, ISBN 978 2 7056 8280 4, 586 pages. Collection « Visions des sciences » (dirigée par Joseph Kouneiher et Giuseppe Longo)

font qui savent », et c'est finalement l'action qui déclenche la pensée » [Conduire un projet dans l'incertitude](#)

« *Le chemin est plus important que la destination* »disait-il [récemment](#) certes, mais nous aurions bien aimé qu'il continue à cheminer avec nous le plus longtemps possible.

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

[Le témoignage de Dominique GENELOT](#)

«Michel MARLOT, UN HOMME QU'ON AVAIT ENVIE DE CONNAITRE »

Je n'ai croisé Michel Marlot que trois fois. C'était suffisant pour comprendre la richesse de la personne.

Lors de la journée organisée en 2011 autour de Jean-Louis Le Moigne, sa prise de parole avait été, à son image, chaleureuse, directe, pleine d'humour. Il avait illustré sa rencontre avec la complexité par la description de son combat (perdu !) avec du placoplatre ! Il était tellement drôle, mais aussi tellement pertinent dans cette métaphore de notre relation subjective, contextuée et incarnée avec réel. Mais il avait la délicatesse de le dire avec modestie et drôlerie.

Cette anecdote montre bien sa capacité de réflexivité et de regard critique, sur lui-même d'abord, et aussi sur ce qui l'entourait. Je me souviens de son étonnement amusé et gentiment critique devant notre propension, lors de nos réunions MCX, à discuter longuement sur l'importance des guillemets et des points virgules ! Homme d'action et de commandement, Michel Marlot tirait sa force et son autonomie de pensée de sa capacité à aller chercher ailleurs, vers la recherche, vers la philosophie, à se distancier de lui-même et des normalités usuelles.

C'était un homme qu'on avait envie de connaître, dont on avait envie de partager le chemin. Ma sympathie va à ses proches et à ses amis, qui ont eu la chance de bien le connaître, et je partage leur tristesse devant ce départ prématuré.

Dominique GENELOT

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*