



25^{ème} promotion de l'école de guerre

2017-2018

**La prise de décision dans les situations de crise :
le rôle du chef**

Lieutenant-colonel Gaudric PRATO

Sous la direction de :

Ludovic FRANCOIS

Professeur affilié à HEC

RESUME

Les dernières décennies ont connu une accélération et une évolution des crises, dont le périmètre et les conséquences peuvent devenir sans limite. A côté des crises de type standard, apparaissent des crises dites « impensables » qui entraînent un dérèglement majeur du processus de décision. Les dispositifs classiques tels que les plans de gestion de crise ou les cellules de crise deviennent alors obsolètes et emprisonnent les décideurs dans des canevas d'action procéduriers, en complet décalage avec le caractère mouvant et fuyant d'une crise. Les notions d'urgence, de risque, d'incertitude et le manque d'informations plongent les chefs dans des univers inconnus, générateurs de stress et à forte charge émotionnelle. Leurs capacités à décider en temps réel sont des facteurs clé de réussite des organisations. Le chef doit susciter une dynamique positive, laissant place à l'improvisation, à la créativité et au pilotage flexible des crises. C'est par ses qualités personnelles (leadership, résistance, intelligence de situation) et ses capacités décisionnelles que le chef trouvera les ressources nécessaires. Dans ce cadre, la préparation des dirigeants est indispensable. La formation initiale et continue doit être combinée à des mesures d'accompagnement et une démarche volontaire de développement personnel.

ABSTRACT

The last decades have seen both an acceleration and an evolution of crises, whose scope and consequences can become limitless. In addition to standard-type crises, so-called "unthinkable" crises appear which lead to a major disruption of the decision-making process. Conventional processes such as crisis management plans or crisis cells then become obsolete and imprison managers within procedural action patterns, which are completely out of step with the shifting and fluid nature of a crisis. The notions of urgency, risk, uncertainty and the lack of information plunge leaders into unfamiliar, stress-generating and emotionally charged situations. Their real-time decision-making capabilities are key to organizational success. The leader must engender a positive dynamic, leaving room for improvisation, creativity and flexible management of crises. It is through his personal qualities (leadership, stamina, situational intelligence) and his decision-making abilities that the leader will find the necessary resources. In this context, the preparation of leaders is essential. Initial and in-service training must be combined with accompanying measures and a voluntary personal development approach.

Je tiens à remercier tout particulièrement Ludovic François, mon directeur de mémoire, pour le temps qu'il a consacré au suivi de mes travaux et pour ses précieux conseils.

Je remercie également toutes les personnes qui m'ont accordé des entretiens pour me faire part de leurs expériences et connaissances. Leurs approches ont été déterminantes pour appréhender toutes les facettes de la prise de décision.

« N'oubliez jamais Sire, il faut savoir s'attendre à tout »

Léonard de Vinci à François 1er

« Le présent n'est pas un passé en puissance, il est le moment du choix et de l'action »

Simone de Beauvoir

Table des matières

Introduction.....	7
1. La décision, point central d'une gestion de crise renouvelée	10
1.1 Approche traditionnelle de la gestion de crise	10
1.1.1 Le processus de prise de décision	10
1.1.2 La décision à l'épreuve de la crise	13
1.1.3 Outils classiques de gestion de crise : comment aider les dirigeants à anticiper et gérer une crise	15
1.1.4 Mettre à profit la gestion de crises passées : le retour d'expérience	17
1.2 Décider en univers inconnu : un nouvel impératif	19
1.2.1 Les nouvelles dimensions de la crise	19
1.2.2 La décision à l'épreuve du stress.....	22
1.2.3 Les biais décisionnels et cognitifs.....	28
2. La figure du dirigeant : un impact direct sur la résolution de la crise.....	29
2.1 Le chef face à la crise.....	29
2.1.1 La notion de responsabilité	30
2.1.2 La place du dirigeant pendant la crise : un catalyseur d'idées novatrices au-dessus de la mêlée.....	33
2.2 Les qualités personnelles du chef au service de la décision	34
2.2.1 La culture de crise.....	34
2.2.2 Le leadership.....	36
2.2.3 La résistance : un chef étoffé et charismatique	37
2.2.4 Un chef éclairé : l'approche intelligente et flexible des enjeux	39
3. Le profil décisionnel du dirigeant : enjeux et préparation	42
3.1 L'importance de la décision dans l'incertitude de la crise	42
3.1.1 La décision : « choisir c'est renoncer ».....	42
3.1.2 Incarner un chef positif	45
3.1.3 Développer une pensée originale : Intelligence de situation et capacité de transgression	45
3.2 Le chef, source de créativité.....	47
3.2.1 Développer un esprit innovant en interne	47
3.2.2 Développer l'intelligence créative.....	48
3.3 Préparer les dirigeants à affronter la violence de la crise.....	51
3.3.1 Détecter et former les futurs cadres dirigeants.....	52

3.3.2 Accompagner le chef tout au long de sa carrière	53
3.3.3 Apprendre à décider dans l'incertitude	56
3.3.4 Réflexions sur le développement personnel du dirigeant	61
Conclusion	65
BIBLIOGRAPHIE	66
SOURCES	68
ANNEXES	69

Introduction

Les attentats terroristes perpétrés sur le sol français en 2015 ont plongé les institutions françaises dans plusieurs crises sans précédent. Les responsables politiques ont été placés sur le devant de la scène, devant prendre dans l'urgence des décisions engageant la vie de nombreuses victimes. Leur capacité à gérer une crise a été ainsi particulièrement mise à l'épreuve.

L'objet de ce mémoire est de mettre en lumière l'importance de la prise de décision par le chef dans les situations de crise, les mécanismes et pièges engendrés par des facteurs de stress et biais décisionnels et enfin de réfléchir sur les qualités personnelles nécessaires pour piloter une gestion de crise et la préparation des dirigeants. Le champ d'étude se concentre sur le rôle personnel du dirigeant au sein des organisations militaires et civiles. Les processus de planifications ont été volontairement exclus du présent travail afin de se concentrer sur la personne du dirigeant et la notion de décision dans l'urgence.

Par nature imprévisible, la crise induit un danger, une rupture, de l'incertitude. Décider permet de sortir de cette situation et d'amoindrir les impacts. Le mot crise vient d'ailleurs du grec ancien krisis, lui-même dérivé du verbe krinein. Ce dernier signifiait trier et, par extension, distinguer, interpréter, critiquer, choisir et décider. L'étymologie met donc en lumière le rôle primordial des décideurs. La décision peut se définir comme un « acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné, à l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer ». La décision est la clé de voute du système managérial, qui peut être défini comme un réseau d'informations, de décisions et d'actions. Toute décision implique un chef qui soit capable de la construire, la faire appliquer et l'assumer. Sociologiquement, le chef est utile, car il est capable de décider sous stress, dans un environnement fortement dégradé.

L'approche théorique de la crise et de sa gestion ont récemment connu des évolutions majeures. Patrick Lagadec observe en premier lieu qu'une confusion est souvent opérée entre l'urgence et la crise. L'urgence, au même titre que la crise, impose une prise de décision rapide. En revanche les situations d'urgence se déroulent dans un univers connu et maîtrisé par les intervenants et dont les conséquences sont prévisibles. La distinction s'opère donc

lorsque les références de base sont détruites¹. En second lieu, les cellules de crise conçues dans les années 80, suivies des plans de gestion de crise des années 90 et les plans de communication de crise dix ans plus tard n'apportent pas toujours, dans le contexte actuel, les réponses appropriées. En effet, l'univers des crises actuelles est fortement marqué par des risques globaux et systémiques, une interconnexion des sociétés et des amplificateurs de déstabilisation opérant un passage de l'incertitude à l'inconnu comme le note Patrick Lagadec.

La prise de décision devient donc un exercice de plus en plus compliqué et exigeant car, au-delà des répercussions sur l'organisation elle-même, le décideur n'a ni le temps, ni les ressources pour obtenir la totalité des informations nécessaires au choix et ne peut pas évaluer toutes les conséquences de ses actes. Par conséquent, dans un environnement inconnu et générateur de stress, une décision est toujours prise dans un sous-ensemble de toutes les informations possibles. La contrainte temporelle est fondamentale dans la compréhension du phénomène particulier et complexe qu'est la prise de décision en situation de crise.

Les travaux de recherche conduits dans le cadre de ce mémoire se sont basés sur les théoriciens de la crise et de la décision, à travers des ouvrages de références, mais également sur des entretiens avec un panel diversifié d'experts². Cette approche a permis d'élargir le champ d'étude à la philosophie, la psychologie, la médecine et l'expérience de hauts responsables afin de proposer une réflexion croisée sur les qualités requises pour diriger une organisation en crise et la façon de préparer en amont les dirigeants.

Pour affronter les crises actuelles, les outils classiques de gestion s'avèrent, dans certains cas, obsolètes ou insuffisants. Le dirigeant ne peut plus compter uniquement sur des fiches réflexes, des procédures préétablies de résolution de crise en fonction de scénarii types. Le périmètre de la crise ainsi que les conséquences deviennent sans limites. Néanmoins, le chef doit impérativement agir positivement sur le cours des événements en apportant des mesures correctives. Son rôle fondamental, qui est de rendre le service de la décision, est ainsi mis en exergue. Il doit développer sa capacité de prise de décision dans un univers anxiogène

¹ Entretien avec Patrick LAGADEC

² Cf SOURCES : Entretiens

et incertain, voire inconnu. La décision est un acte fort nécessitant des savoir-faire et s'appuyant sur un savoir-être. C'est de la personnalité même du chef dont il est question en situation de crise : le facteur humain devient prépondérant. Les dirigeants doivent donc se préparer à décider dans des périodes de tensions extrêmes, à maîtriser aussi bien le processus de prise de décision que leur stress ou leurs appréhensions personnelles. Certains outils existent, d'autres sont à inventer.

La première partie du mémoire sera consacrée à l'étude de la décision, dont la nature actuelle des crises en fait un point central de la gestion des événements. Puis, il s'agira, dans un second temps, d'identifier les qualités personnelles du chef permettant de faciliter le processus de résolution de crise. Enfin, la troisième partie ouvrira la réflexion sur les capacités décisionnelles du dirigeant et les possibilités de préparer les chefs en amont des crises

1. La décision, point central d'une gestion de crise renouvelée

La prise de décision est un élément clé de la gestion de crise car il permet d'agir sur le cours des événements. Les effets de la crise, accrus avec l'apparition de nouvelles formes de déstabilisation des organisations, viennent dérégler le processus décisionnel tout en mettant en exergue le caractère incontournable du rôle joué par le chef.

1.1 Approche traditionnelle de la gestion de crise

La décision se construit en fonction de données factuelles mais également tenant à la personnalité du dirigeant. Des outils d'aide à la décision ont été mis en place afin de faciliter le processus et accroître son efficacité.

1.1.1 Le processus de prise de décision

La prise de décision induit nécessairement des notions d'anticipation, de pilotage ou encore de conduite en cour d'action. Les deux dernières notions sont particulièrement mises en exergue lors des crises. La notion de pilotage peut se définir comme le fait de se donner les moyens de trouver la meilleure solution en fonction de critères. Cela nécessite de définir des objectifs à atteindre, de valider les ressources en expertise et en créativité et enfin de définir le cadre décisionnel. L'efficacité d'une décision peut se baser sur l'analyse de facteurs de réussite tels que la qualification du problème, la connaissance de l'environnement, l'analyse des ressources et moyens ou encore l'étude des conséquences à court et long terme

La décision est un acte managérial fort et central de la gestion d'une organisation, qui doit être structuré et élaboré, s'appuyant sur différents styles possibles de management³. Le temps de réalisation des phases suivantes peut varier en fonction de l'urgence de la situation :

³ SANTI Jean-Marc, MERCIER Stéphane, ARNOULD Olivier. *La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod, 2015, p 9

- perception des éléments clés de la situation : déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention et formuler l'objectif à atteindre ;
- identification du problème : comprendre les causes, identifier les contraintes et analyser les moyens disponibles ;
- élaboration des solutions : recenser toutes les solutions possibles, en précisant les avantages et inconvénients pour chacune d'entre elles ;
- choix d'une solution : opter pour une des solutions et mettre en œuvre un plan d'action ;
- mise en œuvre de la décision : communiquer la solution retenue, rechercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre ;
- contrôle : vérifier les actions, analyser les écarts et comparer les résultats obtenus par rapport à l'objectif déterminé.

En fonction de l'urgence, de l'habitude ou de la disponibilité du chef, une décision peut se bâtir suivants différents modes :

- le mode autocratique : le responsable recueille les données, les analyses et décide seul ;
- le mode consultatif : avant de décider, le chef consulte les personnes concernées par le dossier pour recueillir leurs avis ;
- le mode « concertatif » : le chef informe ses collaborateurs d'un problème et leur demande d'élaborer plusieurs solutions, avant de trancher lui-même ;
- le mode co-décisionnel : le chef et les personnels concernés analysent ensemble le problème et élaborent ensemble la réponse à apporter. Ce modèle présente l'inconvénient de diluer les responsabilités dans le groupe. Ce n'est plus le chef qui doit assumer mais le collectif.

L'objectif de tout dirigeant est le développement pérenne de son organisation et par conséquent d'effectuer les choix les plus efficaces. Deux théories s'opposent quant à la capacité des chefs à opérer des choix rationnels.

Le modèle classique, appelé « modèle de Harvard » et développé par Taylor ou Ford, insiste sur la rationalité de la décision. Le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer son choix. Ce dernier est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit.

A l'inverse, Herbert Simon introduit la notion de **rationalité limitée**⁴. Le processus de prise de décision comporte selon Simon quatre phases distinctes :

- L'intelligence : le chef identifie des situations qui nécessitent une prise de décision de sa part ;
- La modélisation : il s'appuie sur les informations recueillies et élabore plusieurs solutions envisageables ;
- Le choix : après avoir évalué chaque solution, il choisit la meilleure d'entre elles ;
- Le contrôle : cette phase permet de confirmer le choix effectué ou de le remettre en question.

Selon Simon, la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. Ces contraintes peuvent provenir des caractéristiques mêmes de l'entreprise, de l'évolution du marché, des logiques financières ou encore du contexte géopolitique. Ainsi les managers ne choisissent pas « la meilleure solution » mais la solution la plus satisfaisante compte tenu de leur degré d'information, de leur motivation et de leur capacité réelle d'action.

Le professeur Crocq et Nayla Chidiac insistent sur l'absence de rationalité de la décision en parlant des « trois mythes de la décision » qu'il convient de combattre pour sortir du carcan de la décision parfaite :

- Le mythe de la décision unique : il y a toujours plusieurs décisions possibles, bonnes, moyennes et mauvaises. La résolution de la crise passe par une combinaison de décisions ainsi que des ajustements ;
- Le mythe de la décision rationnelle : les meilleures décisions tiennent compte de l'affectif ;

⁴ SIMON Herbert. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983

- Le mythe du décideur désincarné, robot : les décideurs ont leurs limites physiques et psychiques, leurs qualités et leurs faiblesses, leur froideur et leurs passions.

De plus, un individu effectue des choix en fonction des informations et données reçues de l'extérieur, puis émet des hypothèses et des conclusions suivant différents modes d'analyse, comprenant la rationalité, mais également l'intuition, les valeurs personnelles ou la prise en compte de situations connues.

Perfectible au quotidien, le processus de prise de décision se trouve de plus dérégulé en situation de crise par l'introduction des notions d'urgence, d'incertitude et de risque.

1.1.2 La décision à l'épreuve de la crise

Le critère le plus communément retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux de l'entreprise. Les auteurs reconnaissent aussi le fait que la crise plonge l'organisation dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre, soulignant l'effet de sidération⁵. De nombreux auteurs insistent également sur les notions de réponses à apporter. La littérature foisonne de réflexions et d'études sur la crise, ses effets, ainsi que le rapport entre temporalité et décision :

- « Un événement surprenant les individus et restreignant leur temps de réponse, et menaçant leurs objectifs prioritaires » (Hermann, 1963)
- « Un système est en crise lorsque son répertoire de réponse n'est pas adéquat pour résoudre le problème qui menace le système » (Jacob, 1984)
- « Une situation qui présente un dilemme et la nécessité d'un jugement et d'une décision qui déboucheront sur un changement pour le meilleur ou pour le pire » (Slaikeu, 1990)

Slaikeu évoque l'importance d'un jugement et d'une décision. L'absence de décision est justement l'erreur majeure la plus souvent commise en situation de crise. L'effet de sidération, la peur de mal faire ou tout simplement l'impréparation ou l'incompétence de

⁵ Le mot sidération vient du grec *Sideros*, signifiant « le fer ». Ce terme image la rigidité comportementale des individus, d'un système ou d'une organisation.

certaines chefs les poussent à adopter une position attentiste et donc à ne pas prendre de décision.

Une crise doit également s'appréhender selon trois référentiels qui ont une influence directe sur la prise de décision. Pour qu'elle soit applicable et cohérente, « la décision ne peut être élaborée sans avoir préalablement pris en compte **les référentiels temporels, spatiaux et sociaux** »⁶. Sur le plan temporel, il convient en premier lieu d'essayer d'évaluer les conséquences de ses décisions à court (les heures à venir), moyen et, plus difficilement, à long termes (ce que l'Histoire retiendra). De plus, il s'agit de s'interroger sur les capacités de mettre en œuvre la décision. Le référentiel spatial induit de prendre en compte des facteurs de faisabilité physique, à savoir les ressources disponibles, les contraintes liées au terrain ou encore à la capacité de projection sur zone. Enfin sur le plan sociétal, une décision doit être conforme ou en adéquation avec les attentes des parties prenantes pour avoir une chance d'être acceptée et donc appliquée.

Lors de la crise des missiles de Cuba en 1962, les conseillers du Président des Etats-Unis proposent initialement des frappes aériennes sur Cuba afin de détruire les bases de lancement des missiles pré-positionnés en secret par l'URSS. Dans le même temps, des navires soviétiques font route vers Cuba (facteur temporel court). La proximité de Cuba avec les Etats-Unis (facteur spatial) impose de prendre rapidement une décision car un missile tiré depuis cette île n'aurait pas le temps d'être détruit en vol avant de s'écraser sur une ville américaine. Si des frappes aériennes pourraient apporter une solution sur le temps court, le Président américain refuse cette option car cela pourrait conduire à une escalade de la violence et déclencher une guerre nucléaire à moyen terme entre les deux puissances, qui plus est en pleine guerre froide. De plus, sur le plan sociétal et moral, John Fitzgerald Kennedy ne veut pas donner l'image d'une grande puissance qui écrase Cuba, un petit pays sans défense. La prise en compte des facteurs temporels et sociétaux pousse donc le Président à imposer à ses conseillers de proposer d'autres options, et à retenir finalement le blocus maritime de Cuba.

⁶ BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *La gestion de crise illustrée : les leçons de la crise des missiles de Cuba*, Versailles, VA Press, 2016, p 92

1.1.3 Outils classiques de gestion de crise : comment aider les dirigeants à anticiper et gérer une crise

Le processus de prise de décision en temps de crise est plus complexe qu'en temps normal car l'urgence se mêle à la nature des enjeux. De nombreux outils ont donc été développés pour aider les dirigeants à prévenir, préparer, réagir et capitaliser face à des crises possibles. Ces outils d'anticipation et de pilotage aident les dirigeants à décider en univers incertain.

En 1992, le Pnud⁷ a publié un programme de formation à la gestion de catastrophe, articulé autour de six piliers, permettant de structurer les différents programmes de gestion de crise et ainsi aider les dirigeants dans leurs démarches :

- L'évaluation de la vulnérabilité ;
- Le recueil et le traitement des informations disponibles relatives au risque analysé ;
- La mise en place d'un plan de secours ;
- L'éducation et la formation du public ;
- La mise en place d'un système d'alerte opérant ;
- Des entraînements réguliers.

Depuis, de nombreux travaux et études ont été réalisés sur la gestion de crise. La majorité de ces travaux s'accordent sur une approche méthodologique et la mise en place d'outils à destination des décideurs, comme par exemple les cellules de crise, les plans de protection ou d'intervention et les cellules d'analyse. La crise ne se gère pas au moment où elle se déclenche. Sa gestion s'inscrit dans un cycle comprenant quatre étapes majeures :

- **L'anticipation⁸** : il s'agit d'un travail d'analyse et de prospection sur l'état de la menace, les vulnérabilités de l'entreprise et l'étude de crises ayant affecté l'organisation ou des organisations similaires. Dans le domaine militaire, la cellule J2⁹ est chargée de collecter le renseignement nécessaire à la compréhension de la situation. Le GIGN, unité en perpétuelle recherche d'évolution, est en train de modifier ses structures afin d'être organisé au quotidien de manière identique à son organisation de gestion de crise. A ce titre, un bureau renseignement, placé sous les

⁷ Programme des Nations unies pour le développement

⁸ Le mot anticipation vient du latin *ante capere*, signifiant « prendre avant d'être pris »

⁹ J2 : cellule renseignement (nomenclature OTAN)

ordres du chef d'Etat-major opérationnel, regroupe plusieurs services dont la cellule de veille stratégique et la cellule audits et dossiers d'objectif afin d'apporter une cohérence dans l'étude des menaces et l'étude des cibles potentielles des terroristes (aéroports, gares, CNPE, parcs d'attraction...).

- **L'adaptation** : suite au travail d'analyse réalisé, il convient de modifier le fonctionnement d'une entité afin de réduire les vulnérabilités et la préparer efficacement à affronter les nouvelles formes de menaces qui peuvent émerger. Les modifications concernent les matériels, les modes opératoires, les schémas de réponses, les plans d'action ou encore les structures de l'entreprise ou de l'unité. La cellule J5 est chargée de la planification des futures opérations.
- **La gestion** : lorsque la crise se déclenche, l'entreprise doit rapidement se mettre en ordre de bataille pour conduire les opérations de gestion de crise. Un PC¹⁰ crise, ou une cellule de crise, sont mis en place et chacun occupe une fonction prédéterminée, dont le périmètre d'action est précisé dans une fiche de tâches et des fiches réflexe. La cellule est dissoute à l'issue de la crise. Il s'agit de la partie la plus visible d'une organisation devant gérer une crise, mais cette étape ne peut se suffire à elle-même. La gestion est inefficace si elle n'est pas précédée des étapes mentionnées supra et suivie d'un retour d'expérience.
- **Le retour d'expérience** : lorsque la crise se termine, il convient d'analyser les actions et décisions prises par l'organisation pendant les événements. Cette étude fait l'objet d'un rapport comportant des recommandations destinées à accroître les capacités de gestion de crise de l'organisation. Ce rapport est exploité par la cellule de veille stratégique qui doit l'inclure dans sa base de données et le mettre en perspective avec l'évolution de la menace. Ce rapport doit également être exploité par les cellules en charge de l'adaptation de l'unité.

En plus de s'inscrire dans le cycle général décrit en amont, de nombreux théoriciens de la crise prônent la mise en place d'un plan de gestion de crise, dont l'objectif est de fournir des repères pour agir efficacement dans la tourmente, éviter les effets de sidération et faciliter une prise en charge rapide et cohérente de la crise. Ainsi, Christophe Roux-Dufort identifie un certain nombre de mesures à prendre en amont, ou durant la crise¹¹ :

¹⁰ PC : poste de commandement

¹¹ ROUX-DUFORT Christophe. *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2005, p 154

- Constituer **une cellule de crise** dont le rôle sera de piloter et de conduire les opérations de gestion de crise.
- **Identifier plusieurs scénarii de référence** et les communiquer à l'ensemble des intervenants afin qu'ils puissent anticiper les crises ainsi que les réactions à adopter au plus vite.
- Mettre en place **une stratégie de relation publique et médiatique** afin d'informer les principales parties prenantes de la crise et d'occuper le champ médiatique.
- Préparer **un manuel de gestion de crise et un annuaire d'urgence**. Le manuel doit comprendre l'ensemble des scénarii de référence et les réponses associées.
- **Former le personnel**, simuler certains scénarii pour générer des prises de conscience et tester les procédures, puis organiser un retour d'expérience afin de capitaliser un apprentissage sur les crises. La formation passe par la nécessité d'apprendre aux différents acteurs à parler le même langage pour pouvoir se comprendre le jour J.

Indispensables pour soutenir le processus décisionnel, les outils de gestion de crise doivent s'accompagner d'un travail de compréhension des crises passées.

1.1.4 Mettre à profit la gestion de crises passées : le retour d'expérience

Comme évoqué précédemment, il est nécessaire, à l'issue d'une crise, d'en tirer les enseignements, en toute honnêteté, pour identifier les points positifs et négatifs, les axes d'amélioration et se préparer collectivement et individuellement à affronter d'autres crises. Ce travail préparatoire permet de réduire l'incertitude lors de la confrontation aux événements et la nécessité de prendre une décision.

Il s'agit également d'étudier les crises vécues par d'autres organisations, les façons de les résoudre et les mesures à prendre pour s'y préparer. A titre d'exemple, Air France achète des rapports d'accidents d'autres compagnies aériennes pour alimenter sa réflexion. La notion de retour d'expérience est ainsi fondamentale en ce sens qu'elle prépare l'avenir en se fondant sur le passé. Cette fonction RETEX (RETour d'EXpérience) doit impérativement s'accompagner de l'étude des vulnérabilités de l'organisation pour pouvoir ajuster et actualiser les différentes réponses envisagées. Le retour d'expérience doit être effectué après chaque crise, indépendamment du fait que l'issue soit positive ou négative. En cas d'issue positive, certains dirigeants ne jugent pas nécessaire d'effectuer un débriefing. Il est tout aussi

nécessaire que lorsque la crise est mal gérée car ne pas débriefer, c'est passer à côté de fautes ou d'erreurs commises et c'est surtout ancrer des modes d'action et des procédures dans l'inconscient collectif sans les avoir analysés, commentés, expliqués auprès de l'ensemble des personnels. Chacun a une vision personnelle et donc parcellaire des événements. Par conséquent le débriefing permet une compréhension globale des événements et des actions individuelles. Il permet également de ne pas reproduire mécaniquement un schéma supposé efficient par les acteurs de la crise. Enfin, il permet d'expliquer ce qui s'est passé à ceux qui n'ont pas pris part à la gestion de la crise. Il a donc une vertu pédagogique.

Sur le plan personnel, le chef doit tirer profit des différents débriefings pour effectuer une introspection et identifier ses points forts, ses points faibles et le travail à effectuer pour accroître ses capacités et compétences personnelles.

Pour être efficace, un débriefing doit s'effectuer en deux temps. Un « débriefing à chaud » doit être réalisé lorsque la crise vient de se terminer. Cette étape est trop souvent négligée car les gens sont fatigués et n'aspirent qu'à rentrer chez eux. Ce débriefing est destiné à laisser la parole aux intervenants, pour que chacun puisse s'exprimer librement sur ce qu'il a fait, ce qu'il a ressenti, sur ce qu'il a compris de la gestion des événements ou encore les questions qu'il se pose. Il convient de laisser la place au débat et la parole doit être spontanée, non-dirigée, même si le chef doit être présent pour recadrer, réorienter et mettre fin au débriefing afin d'éviter toute dérive ou « règlement de compte ». Cette étape permet d'établir un premier bilan rapide de la crise et de la manière dont elle a été gérée. Elle a aussi un effet positif de « ventilation émotionnelle » pour les intervenants, qui viennent d'être soumis à un stress intense et de lourdes responsabilités. Le chef doit savoir accepter les critiques de ses subordonnés, sans toutefois se laisser dépasser. Ce temps n'est pas celui de la décision ou des mesures à prendre. C'est bien celui de la compréhension personnelle et collective des événements et l'apaisement des tensions.

Quelques jours après ce débriefing, un deuxième doit être organisé, avec l'ensemble des intervenants ou par groupe de travail. Le « débriefing à froid » est davantage élaboré et dirigé par le chef. Il sert à reprendre les analyses faites à chaud pour en tirer des conclusions, des points forts et faibles et des axes d'amélioration. L'objectif majeur est d'accroître les capacités de résilience de l'organisation. Chaque phase de la crise et les actions entreprises doivent être analysées et commentées. Les conclusions de ce débriefing sont élaborées sous forme d'un rapport écrit dans lequel des recommandations ou un plan d'action sont annoncés.

Ce rapport peut également faire l'objet de comparaisons avec des crises précédentes ou des modes de gestion choisis par d'autres organisations. L'analyse doit porter d'avantage sur le mode de gestion de l'ensemble par les acteurs concernés que sur les comportements individuels. De la sorte, ces observations permettent de dresser un tableau des bonnes pratiques, des dysfonctionnements, des optimisations à mettre en œuvre et d'amender le corpus documentaire en conséquence. Néanmoins, cette étape doit être l'occasion d'aborder oralement des points qui n'apparaîtront pas dans le rapport. Si besoin, chacun doit admettre intelligemment ses erreurs, le chef y compris, afin de s'améliorer et de donner des gages de lucidité et de performance futures à ses subordonnés. Le chef doit en permanence chercher à développer ses capacités de leadership et de décision dans l'action. L'étape du débriefing doit donc être mise à profit pour revenir calmement et sereinement sur le cours des événements en ayant une démarche sincère et tournée vers l'efficacité.

Différents outils existent donc afin d'aider le dirigeant à prendre des décisions dans des situations de crise. Ces procédures sont indispensables mais ne peuvent se suffire à elles-mêmes, ne prenant en compte que les crises entrant dans le champ des possibles.

1.2 Décider en univers inconnu : un nouvel impératif

L'apparition de nouvelles formes de crise plonge les décideurs dans des univers anxiogènes pour lesquels ils ne sont pas préparés. Les crises dites « impensables » invalident les outils et modes de gestion classiques. L'humain et la capacité à décider en temps réel sont bien au cœur du processus de sortie de crise.

1.2.1 Les nouvelles dimensions de la crise

Les dernières décennies ont connu une accélération et une évolution des crises, mettant en cause les modèles de gestion établis. Ce phénomène s'explique, selon Pascal Lagadec, par le fait que les sociétés deviennent de plus en plus complexes, avec des interconnexions mondiales, l'apparition de nouveaux acteurs et des réseaux sociaux, dans un environnement fragilisé. Il faut également ajouter la concentration urbaine, le développement du progrès

technique et un accroissement des flux internationaux qui modifient l'environnement mondial. Il devient souvent impossible d'identifier précisément les causes et les conséquences d'une crise. De ce fait, Olivier Hassid note que « la nature des crises, leur perception par la population et les décideurs, et par conséquent leur gestion, n'a pas d'équivalence dans le passé. »¹²

Selon Patrick Lagadec, les crises ont pour caractéristique de déstabiliser les systèmes d'action selon trois modalités¹³ :

- **le déferlement** : la crise suscite une somme de complications qui tend à fragiliser les capacités de « réplique ». Patrick Lagadec cite le cas de l'ouragan Katrina dont les conséquences ont été multiples (exactions, inondations, destructions, évacuation massive de population...);

- **le dérèglement** : la crise met à l'épreuve la collaboration et la coordination entre différents acteurs, pas nécessairement en lien en temps normal. Ainsi dans certains cas, les acteurs essayent de se joindre sans y parvenir, ils ne savent plus quel rôle ils doivent tenir, ils oublient les procédures à suivre ;

- **la divergence** : chacun à sa propre lecture et compréhension des événements. Les acteurs agissent donc de manière divergente et désordonnée. De plus, l'incompréhension qu'il en résulte pousse les acteurs à identifier un responsable, un bouc émissaire, responsable des conséquences et de la mauvaise gestion des événements.

S'il est à noter une évolution des types de crises, il demeure néanmoins une classification possible, selon leur intensité. Olivier Hassid distingue ainsi trois types de crises¹⁴ :

- **Les crises standards** : il s'agit de celles qui perturbent l'environnement, mais dont les responsables avaient prévu la réalisation grâce à l'information disponible. Ils disposent également des outils et savoir-faire pour les gérer efficacement. Il s'agit de la majorité des crises. Ainsi les événements météorologiques « classiques » ou des épidémies récurrentes peuvent être anticipés à partir de modèles mathématiques et sont gérés efficacement grâce à des plans mis en place ainsi que des procédures d'alertes permettant de protéger la population ;

¹² HASSID Olivier. *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2008, p 101

¹³ LAGADEC Patrick, GODARD Olivier, HENRY Claude, MICHEL-KERJEAN Erwan, *Traité des nouveaux risques*, Paris, Gallimard, 2002, p 221

¹⁴ HASSID Olivier. *Op. cit.* p 102

- **Les crises prévues mais dont la gravité dépasse ce que l'on attendait.** Elles rendent caduques les dispositifs classiques de gestion de crise. Il s'agit par exemple de Katrina, cyclone attendu depuis des années. Les responsables locaux et fédéraux avaient dépensé des centaines de milliers de dollars en plans, études, entraînements. Malgré cela, ils n'ont pas su répondre à la nécessité d'assurer un abri à des milliers de sinistrés pas plus qu'à celle d'évacuer la population à mobilité réduite. La crise générée par le passage de la tempête tropicale Irma sur l'île de Saint Martin en septembre 2017 en est également un exemple. Malgré l'annonce d'un cyclone de niveaux 5, l'ampleur des dégâts et les problèmes d'ordre public qui allaient en résulter n'ont pas été anticipés à leur juste niveau ;

- **Les crises impensables :** il s'agit des crises que l'on n'attendait pas et que l'on n'imaginait pas. Olivier Hassid prend l'exemple des violences urbaines de 2005, qui durant trois semaines, ont concerné trois cent villes françaises et affecté des pays proches tels que la Belgique et l'Allemagne. Dans ce contexte, les compétences et les savoir-faire ne suffisent plus à gérer la crise, il faut trouver de nouveaux modes d'action. En pareille situation, les acteurs sont pris en défaut et gèrent la crise de façon contre-productive, à cause notamment de mauvais réflexes. En effet, ils nient le phénomène, ou tout du moins son ampleur et les capacités de mobilisation sont tardives. Les dirigeants font preuve d'un manque de réactivité, de déni, de repli sur eux-mêmes au lieu de développer les contacts et faciliter la communication. Tous ces éléments ne viennent qu'aggraver le contexte de crise existant et prolonger la crise.

Enfin, l'introduction du « cyber » dans la gestion des organisations et les conséquences d'un conflit ou d'une crise de cette nature sont difficilement quantifiables.

Ainsi les outils classiques de gestion de crise, applicables et efficaces pour les crises de type standard, deviennent totalement obsolètes pour les deux autres types de crise. La plongée en univers inconnu accroît par ailleurs le stress du dirigeant, accentuant *in fine* le dérèglement du processus décisionnel.

1.2.2 La décision à l'épreuve du stress

Le stress est un phénomène d'adaptation agissant sur le corps, les émotions, les pensées et les comportements lorsque survient dans l'environnement d'un individu des menaces ou des modifications et qu'il a l'exigence d'y faire face. Il joue un rôle important dans le processus d'élaboration de la décision.

Le stress agit sur le corps

Réaction réflexe, le stress est indépendant de la volonté de la personne exposée à une forte pression psychologique ou physique. Issu du latin *stringere*, signifiant resserrer, le stress peut se définir comme « la réaction biologique, physiologique et psychologique immédiate d'alarme, de mobilisation et de défense de l'organisme face à une agression, une menace ou une situation exceptionnelle ou plus simplement habituelle »¹⁵. Le processus nerveux chemine par plusieurs canaux, ce qui rend le stress inévitable. Il circule tout d'abord par les voies nerveuses afférentes, à savoir des organes des sens jusqu'au cortex cérébral. Mais il circule également par les voies intranévraxiales. Il s'agit des messages envoyés par le cortex vers les centres nerveux régulateurs. Enfin il chemine par des voies efférentes. Ces dernières peuvent être soit nerveuses, comme le système nerveux neurovégétatif, soit sanguines¹⁶ pour donner des ordres aux systèmes effecteurs que sont le cœur, les poumons, les vaisseaux ou encore les muscles.

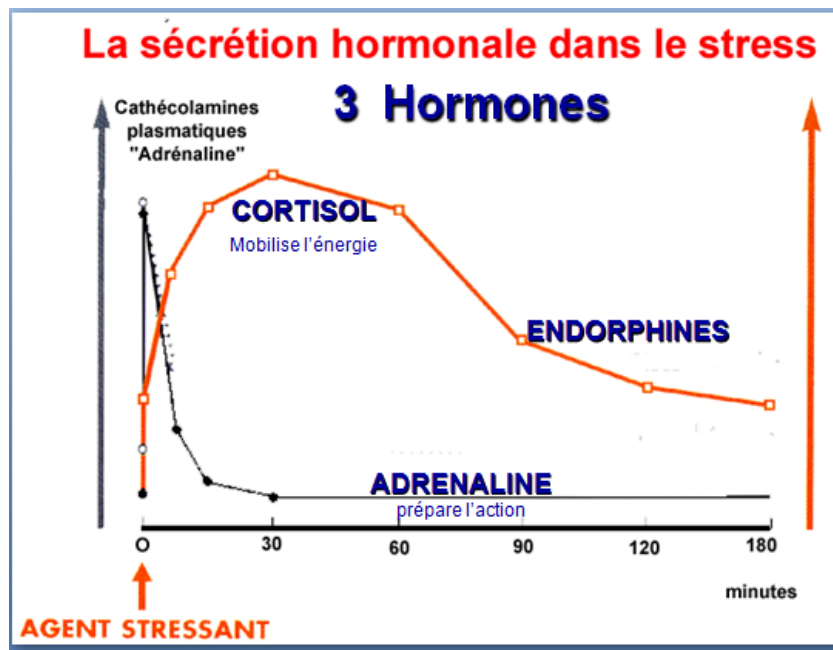
Le stress est un processus normal ancré dans la temporalité. Les mécanismes biologiques qui régissent la réaction de stress sont la décharge d'adrénaline dans le sang, relayée par la décharge de cortisol. Ces deux substances ont pour effet d'accélérer le rythme cardiaque et respiratoire, d'élever la tension artérielle (adrénaline) et de libérer du sucre dans le sang (cortisol). La décharge d'adrénaline est immédiate et dure généralement de trente secondes à deux minutes, alors que la décharge de cortisol qui suit peut durer plusieurs heures. Généralement le taux revient à la normale au bout de trois heures. Mais un stresser est rarement unique et en cas de répétition de stress, les sécrétions se cumulent et il faut parfois plusieurs heures, et jusqu'à deux ou trois jours pour revenir à la normale. Gérard Chaput précise que l'effet cumulatif de l'adrénaline a des impacts limités sur l'organisme (tensions musculaires), à la différence du cortisol qui lui se révèle toxique pour la peau et surtout pour le système nerveux central (au niveau de l'amygdale cérébrale). Ce noyau gris

¹⁵ BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *Op. cit.* p 100

¹⁶ Le sang véhicule les hormones du stress

central est un élément important dans la chaîne de la mémorisation et de la transmission des informations émotionnelles vers le cortex préfrontal qui prend les décisions.

Le stress entraîne une troisième sécrétion selon la même cinétique que le cortisol: les endorphines. Ces peptides opiacés ont pour effet de modérer les réactions excessives de peur et de douleur.



Source : Dr Gérard Chaput

Les effets du stress peuvent se prolonger anormalement et influencer de façon prégnante les comportements et réflexions, allant jusqu'à l'épuisement physique et psychique¹⁷. L'attention devient plus étroite et sélective. Elle prend pour cible un ou plusieurs éléments jugés importants qu'elle place au premier plan au détriment des autres stimuli qu'elle rejette à l'arrière-plan. Le professeur Crocq¹⁸ considère que les effets du stress se manifestent pendant les six heures qui suivent une agression ponctuelle. Si l'agression perdure, les effets se prolongent d'autant et vont avoir pour conséquences d'une part d'épuiser

¹⁷ La présence de cortisol dans le corps empêche la phase d'endormissement

¹⁸ Le Médecin Général Louis CROCCQ, docteur en médecine, docteur en psychologie est psychiatre des armées et professeur associé à l'Université René Descartes à Paris.

les réserves de l'organisme en adrénaline, cortisol et opiacés et d'autre part de permettre la manifestation d'effets secondaires et toxiques de ces hormones.

Ainsi, si la situation est trop violente ou si elle se prolonge, les capacités de l'individu à faire face, à s'y adapter se détériorent. Le stress passe alors d'un état « adaptatif »¹⁹, à un état « dépassé ». Le stress dépassé se manifeste selon quatre modes réactionnels: la sidération, l'agitation désordonnée stérile, la fuite panique, pouvant parfois conduire à une fuite en avant suicidaire, droit vers le danger, ou les comportements à caractère automatique²⁰. Les sujets soumis à ce stress peuvent effectuer des actions, positives ou négatives dont ils ne se souviennent pas par la suite. Ainsi, lors de la tuerie « Amok » de Columbine²¹, les images de vidéos surveillance montrent des comportements inadaptés d'élèves. Certains sont pris de panique, tandis que d'autres restent sidérés face aux assaillants. Dans une salle de classe, alors qu'un des assaillants est debout sur les tables et achève un à un les élèves cachés, un des élèves cachés commence à s'enfuir. Après quelques mètres, il fait demi-tour pour récupérer son cartable. Dans son livre « sous le feu »²², Michel Goya décrit de nombreuses situations de soldats engagés sous le feu, soumis à des situations de stress aigu. Certains comportements deviennent irrationnels et des militaires se retrouvent à tirer sans savoir sur quoi ils tirent ni avoir conscience du nombre de cartouches tirées. Les récents attentats de 2015, notamment l'opération d'interpellation menée par le RAID le 18 novembre à Saint-Denis, appuient cette analyse. Lors de l'assaut visant à l'interpellation d'Abdelhamid Abaaoud, plus de 1500 cartouches sont tirées par les policiers entre 4h16 et 11h26, alors que rapidement les terroristes, retranchés dans l'appartement, décèdent. Malgré le degré élevé d'entraînement et l'expérience des opérationnels du RAID qui n'est plus à démontrer, une forme d'engagement de la pensée a pu entraîner une confusion entre tirs amis et ennemis, engendrant une situation floue pendant plusieurs heures. Il faut néanmoins replacer cette opération dans son contexte. Elle intervient dans un climat sécuritaire extrêmement tendu, 5 jours après les attentats du 13 novembre. De plus l'apparition de kamikazes porteurs de ceinture d'explosif accroît la tension et le risque pour les forces d'intervention. Les opérationnels sont donc soumis pendant plusieurs jours à un stress intense, ce qui peut éventuellement expliquer l'emballement du 18 novembre.

¹⁹ Les stress adapté est utile et salvateur : il focalise l'attention, il mobilise les capacités mentales et il incite à l'action.

²⁰ Les comportements d'automates sont réalisés sous le mode du système sous-cortical

²¹ Le 20 avril 1999, deux élèves, Eric HARRIS et Dylan KLEBOLD, pénètrent dans leur lycée armés de fusils et d'explosifs. Ils tuent 12 élèves et en blessent 24 grièvement avant de se suicider.

²² GOYA Michel. *Sous le feu : la mort comme hypothèse de travail*, Paris, Tallandier, 2014

Le professeur Crocq note qu'il existe des formes atténuées de stress dépassé, observables chez le décideur en temps de crise. *que l'on rencontre dans les cellules de crise* Ce stress, proche du stress dépassé communément reconnu, se manifeste plus spécifiquement, par une forme d'inhibition, d'agitation stérile, de fuite panique ou encore d'action automatique faisant que le sujet n'a pas de conscience éclairée et prend des décisions en mode aléatoire ou selon des schémas non adaptés :

- **L'inhibition** : elle se caractérise par une baisse de l'attention, une lenteur de la compréhension des événements en cours, une certaine forme d'hésitation, d'attentisme ;
- **L'agitation stérile** : sous stress, certains chefs font preuve d'une excitation mentale brouillonne et improductive. Certains peuvent même donner des ordres contradictoires en peu de temps ;
- **La fuite panique** : le stress peut conduire certains à minimiser les situations, à opérer inconsciemment un déni de réalité pour ne pas devoir gérer une situation de crise pour laquelle il ne se sent pas prêt. Certains peuvent fuir leurs responsabilités et s'en remettre entièrement à leurs subordonnés ;
- **L'action automatique, ou encagement de la pensée** : ce phénomène se manifeste le plus couramment par l'application aveugle d'un plan standard ne s'adaptant pas à la situation.

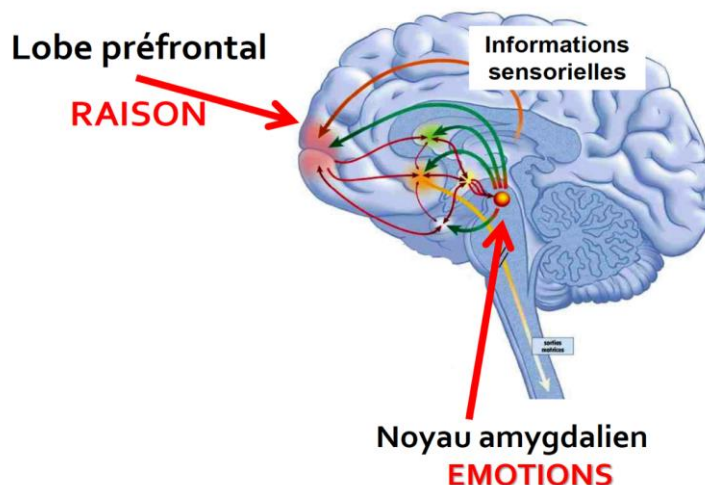
Le dernier point est révélateur de l'effet pervers des plans de gestion de crise pré-formatés qui peuvent être appliqués par des décideurs en situation de stress dépassé. Le côté « rassurant » du plan de gestion de crise, car préparé de long mois à l'avance, répété en exercice « cadre », donne l'illusion au chef de prendre les bonnes décisions, de gérer efficacement et méthodiquement une situation délicate. Le stress, allié au conditionnement de la préparation à la crise, induisent des comportements inadaptés, voire dangereux.

Le stress a donc un impact physique sur le chef et ses collaborateurs et les effets mobilisateurs bénéfiques peuvent vite être supplantés par des effets négatifs. Les manifestations externes citées plus haut peuvent relativiser l'image du chef serein, maître de la situation. De plus, l'impact ou le taux anormalement élevé des opiacés altèrent fortement ses facultés de perception, d'analyse et de discernement. Enfin le risque d'épuisement, qui diffère selon les individus, impacte directement la possibilité de certains individus à conduire une crise longue.

Le stress agit sur les émotions

Le stress, qui a un impact direct sur le corps, agit également sur la sphère émotionnelle²³. Or, ces dernières jouent un rôle essentiel dans la prise de décision. Selon Antonio Damasio, qui a développé la théorie des **marqueurs somatiques**, les émotions font partie des fonctions cognitives car le raisonnement et la prise de décision ne peuvent se faire sans les émotions²⁴. Antonio Damasio insiste sur le fait que les processus affectifs permettent d'orienter inconsciemment les décisions des individus vers les options les plus favorables pour eux.

Jean Marc Santi précise que l'évaluation des options et la sélection d'une action sont influencés par trois facteurs : le contexte, la motivation et les émotions²⁵.



Source : Dr Gérard Chaput

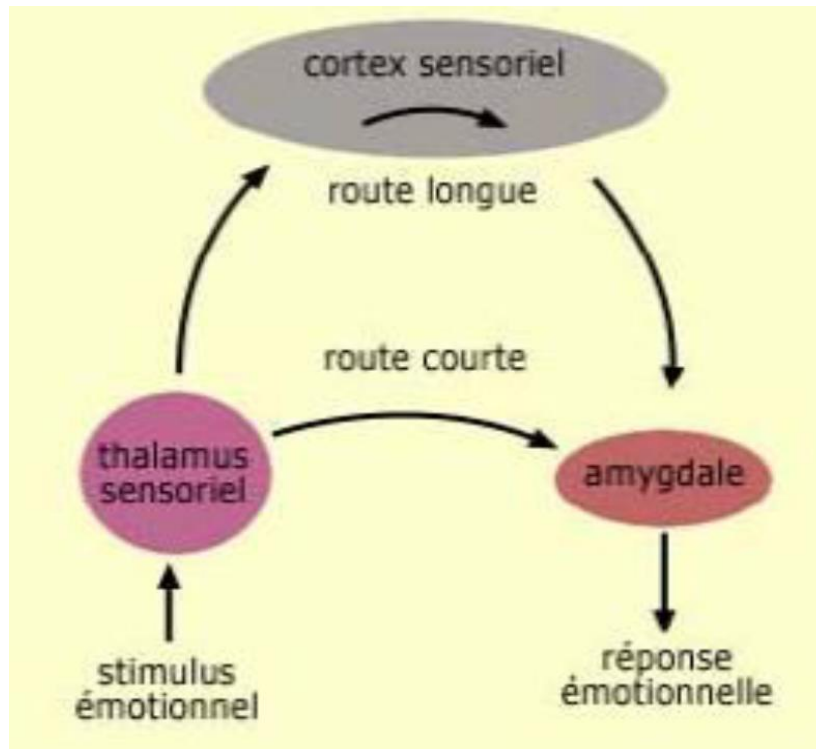
La partie subjective de la décision se construit donc également selon les émotions du dirigeant. Elles exercent une influence directe sur la décision finale. En effet, Gérard Chaput explique qu'au quotidien, une décision est engendrée par un stimulus émotionnel provoquant une réponse plus ou moins adaptée selon le cheminement dans le cerveau. La sollicitation du cerveau reptilien induit une réponse courte (pauci-synaptique) allant du thalamus sensoriel à

²³ Les émotions sont au nombre de six : Surprise, dégoût, joie, colère, tristesse, peur.

²⁴ DAMASIO Antonio, *L'erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, 2006,

²⁵ SANTI Jean-Marc, MERCIER Stéphane, ARNOULD Olivier. *La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod, 2015

l'amygdale, en mode « réflexe de survie » et pas toujours adaptée. En revanche, la réflexion, qui mobilise le cortex sensoriel (poly-synaptique) permet d'aboutir à une réponse plus fine mais plus tardive.



Source : Dr Gérard Chaput

Le stress modifie directement les capacités décisionnelles du chef par les impacts corporels et émotionnels qu'il induit. La décision est indissociable des émotions contrairement au mythe du décideur désincarné, comme le note Nayla Chidiac. Et plus l'emprise émotionnelle est forte, et plus les erreurs dans les décisions seront importantes. Le stress modifie également les sphères cognitives et comportementales. Il participe à la formation de biais décisionnels et cognitifs qui vont influencer le processus de prise de décision.

1.2.3 Les biais décisionnels et cognitifs

Le traitement des informations et la décision qui en émane sont inconsciemment influencés par des mécanismes de biais décisionnels, à savoir des erreurs commises pendant le processus de prise de décision ou de biais cognitifs, issus des erreurs d'interprétation de la perception des événements. La perception du monde et l'acquisition des informations se font chez l'être humain par les intuitions et les sensations. Selon les auteurs de *La prise de décision*²⁶, quatre fonctions sont à l'origine des biais décisionnels :

- **La sensation** : siège de la perception du monde, se définit par ce que l'individu ressent à l'instant et qui lui semble réaliste ;
- **L'intuition** : elle s'appuie sur une appréhension globale, liée aux associations de la personne, aux symboles. Il s'agit du domaine de l'imagination, de la projection dans le futur ;
- **La pensée** : elle se définit comme un mode de décision logique, fondée sur des critères de rationalité généralement extérieurs au sujet ;
- **Le sentiment** : il s'agit d'une fonction qui se rapporte au jugement, fondée sur les valeurs personnelles, subjectives du sujet, ou de leurs conséquences pour les autres.

Les biais décisionnels se manifestent en suivant un processus simple. En premier lieu, face à une situation de crise, le décideur va avoir une réaction émotionnelle. Elle peut être due à la réactivation d'émotions, plaisantes ou déplaisantes si elle est associée dans le passé à une situation vécue et perçue comme similaire par le sujet. Cette réaction provoque un signal positif tel que l'encouragement, ou négatif tel que la fuite, qui va influencer la prise de décision. Ces biais, généralement inconscients, conduisent à des erreurs d'évaluation, ainsi qu'à des comportements ou décisions inadaptés.

Les biais décisionnels peuvent également être influencés par la personnalité du chef, comme le note le général d'armée (2S) Denis Favier. Deux types de comportements déviants peuvent aboutir à une absence de décision²⁷. En premier lieu, le « chef perfectionniste » à l'extrême, qui attend d'avoir des éléments consolidés et qui donc est incapable de prendre une décision en acceptant une part d'imperfection. En second lieu, le « chef carriériste », lui aussi

²⁶ SANTI Jean-Marc, MERCIER Stéphane, ARNOULD Olivier. *Op. Cit.* p 116

²⁷ Entretien avec le général d'armée (2S) Denis Favier

incapable de décider, analysera toutes les possibilités à l'aune des risques pesant sur sa carrière.

Pour les cognitivistes tels que Gérard Chaput, les distorsions cognitives peuvent conduire à l'adoption de pensées perturbatrices peu en phase avec la situation du moment. On parle de pensées dichotomiques (suivant la loi du tout ou rien), de sur-généralisation (tirer des conclusions générales à partir d'un seul fait), de sélection arbitraire (ne prendre que certains éléments de la situation et négliger les autres), de dramatisation ou encore de personnalisation (tout ramener à soi). Christophe Roux-Dufort parle de rigidité cognitive. Selon lui, « le stress entraîne une diminution de la tolérance à la complexité et à l'ambiguïté des situations, ainsi qu'une rigidité cognitive qui altère temporairement les capacités de réaction. »²⁸

En situation de crise, la décision demeure le levier principal pour envisager une issue favorable. Cependant il n'existe pas de solution définitive ou absolue. Toute décision est relative et s'inscrit dans un contexte spécifique et influencée par des facteurs exogènes. Cette absence de cadre ou de « prévision de la décision » peut déstabiliser même les plus grands dirigeants, si ces derniers ne sont pas aguerris, ou du moins préparés à évoluer en univers inconnu. Auteur de la décision, le chef est un acteur majeur de la gestion de crise et ses qualités personnelles doivent servir le processus de gestion de la crise.

2. La figure du dirigeant : un impact direct sur la résolution de la crise

Le chef doit, par son savoir-être, instaurer un climat, une dynamique d'ensemble et des conditions propices à la prise de décision. Ses qualités personnelles doivent appuyer le cercle vertueux de sortie de crise.

2.1 Le chef face à la crise

Le chef doit d'une part assumer les responsabilités qui lui sont confiées et d'autre part se placer au-dessus de la mêlée pour asseoir sa légitimité, conserver sa lucidité, susciter la réflexion et rendre le service de la décision en s'appuyant sur des fondations solides.

²⁸ ROUX-DUFORT Christophe, *Op. Cit*, p 33

2.1.1 La notion de responsabilité

Le dirigeant, qu'il ait été élu ou désigné pour ses compétences, exerce des fonctions lui conférant des responsabilités au sein de son organisation. L'autorité et la responsabilité ne se partageant pas, il doit les assumer en tout temps et en tout lieu. La responsabilité première, celle qui donne sens à la notion de commandement ou de management, est de « rendre le service de la décision »²⁹. Le philosophe François-Xavier Bellamy considère que pour faire face à la crise, tout chef doit être entouré de subordonnés qui peuvent être plus spécialisés que lui, chacun dans leurs domaines de compétence. La fonction spécifique du chef ne sera donc pas liée à une expertise supérieure, mais à sa capacité à faire la synthèse de l'information disponible pour produire une décision. L'analogie peut être faite avec le chef d'orchestre qui ne sait pas forcément jouer de tous les instruments mais qui a la capacité de les faire jouer tous ensemble une partition qu'il maîtrise et selon le rythme qu'il impose. C'est la nécessité de trancher qui rend indispensable la responsabilité du chef : son apport dans l'organisation d'une réponse à la crise, c'est le service de la décision. Comme le note le journaliste Serge July, « la crise révèle le chef »³⁰. C'est dans la tempête que l'on distingue un bon capitaine d'un mauvais. Ainsi en Chine, le mot « crise » est décrit par deux idéogrammes « wei-ji » signifiant conjointement « danger » et « opportunité ». La crise est perçue dans la société chinoise comme un point de basculement permettant de penser l'avenir autrement et donc une occasion de saisir des opportunités. La crise, instant où l'on frôle le danger, devient alors un instrument de renouvellement. De façon générale, le chef doit même savoir tirer profit de la crise pour asseoir sa légitimité et montrer ses facultés à gérer des situations extrêmement risquées. Le positionnement de Nicolas Sarkozy suite à la prise d'otage de la maternelle de Neuilly en mai 1993 est un exemple de saisie d'une opportunité politique.

Dans *Le Prince*, Machiavel développe la primauté d'une éthique d'efficacité sur la morale. Il base sa démonstration sur un axiome majeur pour les dirigeants, à savoir la sécurité et la stabilité de l'Etat. Le Prince doit composer avec les circonstances et les gérer habilement, faisant preuve de vertu³¹ pour s'adapter au mieux aux aléas de la fortuna, qui constitue la part d'imprévisible, la nécessité extérieure à laquelle il doit être à même de répondre dans l'urgence.

²⁹ Entretien avec le philosophe François-Xavier BELLAMY

³⁰ Journal Libération du 22 avril 2002

³¹ *Virtu*: courage, persévérance

Ainsi, la crise ne doit pas uniquement s'envisager sous un temps court pendant lequel le chef apporte une réponse urgente à un problème actuel. Une situation de crise peut se transformer en levier stratégique pour résoudre des blocages et faire évoluer des systèmes en profondeur. Le traumatisme de la crise facilite l'acceptation du changement. Le dirigeant éclairé peut donc profiter de la crise pour développer une vision à long terme et saisir cette fenêtre d'opportunité³². Les crises terroristes de 2015 ont créé les conditions favorables pour modifier le corpus législatif de lutte contre le terrorisme ainsi que le dispositif d'intervention des forces de sécurité. L'adoption du schéma national d'intervention (SNI) en 2016 entérine notamment la suppression de la notion de compétence territoriale pour le primo-arrivant entre la police et la gendarmerie lors d'une attaque terroriste.

Les évolutions technologiques des dernières décennies modifient également la notion de responsabilité en donnant aux décideurs un pouvoir plus important. A titre d'exemple, le chef de l'Etat français peut décider d'utiliser l'arme nucléaire, avec toutes les conséquences que cela engendrerait. Hans Jonas, dans *Le principe responsabilité*, précise que plus le pouvoir d'agir est grand, plus la responsabilité morale est grande. Le progrès technologique ouvre un nouveau champ de la responsabilité morale. Cette responsabilité morale accrue est un facteur supplémentaire de pression sur les épaules de dirigeants plus ou moins bien armés pour affronter des situations chaotiques.

Par ailleurs, le chef doit affronter une tension interne lors de la prise de décision entre des convictions personnelles, une éthique et une obligation de résultat. Ces tensions influencent directement le processus de prise de décision. Max Weber, dans *Le savant et le politique*, développe cette tension entre ce qu'il nomme une éthique de conviction, poussant le chef à agir selon des principes moraux, et une éthique de responsabilité, s'attachant uniquement au résultat de ses actes. Weber conclut que l'homme ne peut choisir l'une des deux et doit assumer cette tension en sachant opérer un discernement.

L'éthique ne doit pas se limiter à un enseignement en école de formation. Elle doit faire l'objet d'une réflexion quotidienne et personnelle pour être en capacité de faire face en situation de stress intense et durable. Le médecin en chef Yann Andruetan considère que l'absence de travail régulier sur les notions d'éthique ou de valeur fragilise les capacités de

³² Il s'agit du *Kairos* dans la civilisation grecque : « le temps immédiat » qu'il faut saisir par l'unique mèche de cheveux du Dieu Kairos.

résistance. Il précise que « comme le meilleur acier exposé à l'air libre, la répétition de la menace corrode l'esprit et peut entraîner la rupture psychique ».

Le chef doit également assumer les conséquences de ses décisions. Il doit accepter d'en porter la responsabilité, que l'issue soit bonne ou mauvaise. Ce principe prend une dimension particulière lorsque des vies sont en jeu et que la charge émotionnelle est par conséquent accrue. Cela nécessite de la préparation et de l'honnêteté intellectuelle pour reconnaître ses erreurs. La mise en cause de la responsabilité est, selon Gérard Chaput, la première des inquiétudes chez le dirigeant, ce qui pousse certains d'entre eux à l'inaction. Cette notion de responsabilité, que le chef doit assumer, est à distinguer toute fois de la notion de culpabilité, trop souvent assimilées. Si des fautes personnelles sont commises, le chef doit les assumer. En revanche il ne doit pas être accusé si l'issue de la crise est négative sans qu'il ait commis de faute. Dans une société où la recherche de culpabilité devient systématique, la mise en cause pénale ou civile des décideurs s'accroît. A titre d'exemple, les familles de victimes se portent quasiment systématiquement partie civile pour comprendre les raisons d'un drame, mais également pour identifier un coupable. Cette dérive peut conduire les chefs à ne prendre aucune décision. Assumer la responsabilité de ses actes ne doit pas en faire pour autant un coupable. Le scandale du sang contaminé a tristement posé la distinction entre responsabilité et culpabilité. Laurent Fabius et Georgina Dufoix ont comparu devant la cour de justice de la République en 1999 pour homicide involontaire, accusés d'avoir sciemment laissé le centre national de transfusion sanguine distribuer entre 1984 et 1985 des produits sanguins dont certains étaient contaminés par le virus du sida à des hémophiles. Bien que responsables des décisions prises, ils ont été relaxés au motif que les connaissances médicales de l'époque ne permettent pas d'incriminer les décideurs.

Enfin, le chef doit accepter et intégrer la notion de solitude, consubstantielle de la responsabilité. Si la victoire est collective, la défaite est généralement revendiquée par un nombre beaucoup plus restreint de personnes. Le chef se retrouve alors seul et doit être capable d'assumer l'échec. Le général Joffre l'avait identifié à l'issue de la victoire de la bataille de la Marne, en déclarant qu'on ne savait pas précisément qui l'avait gagnée, mais qu'*a contrario* on aurait su qui l'aurait perdue : lui-même. Il était conscient que tous ceux qui s'arrogeaient la victoire l'auraient pointé du doigt en cas de défaite. L'apparition des médias

télévisuels et la retransmission des crises en direct a accru significativement la pression sur les épaules des dirigeants. L'assaut du GIGN sur l'aéroport de Marignane le 26 décembre 1994 est l'une des premières crises filmée et retransmise de façon quasi simultanée à la télévision. Ainsi il n'existe plus de filtre entre l'opinion publique et les autorités, obligeant ces dernières à communiquer rapidement.

2.1.2 La place du dirigeant pendant la crise : un catalyseur d'idées novatrices au-dessus de la mêlée

Le rôle du dirigeant est décisif et peut prendre différents aspects en fonction de la nature de la crise et la taille de l'entreprise. Pour Christophe Roux-Dufort, le dirigeant ne fait pas nécessairement partie de la cellule de crise. Selon lui, il doit s'extirper au plus vite des contingences de la crise pour garder une vision générale des événements et ne pas s'impliquer dans les aspects qui ne sont pas de son ressort. L'objectif recherché est de gagner en lucidité, notamment dans les relations vers l'extérieur (presse, partenaires). Plus que jamais, il doit exercer un leadership fort. Christophe Roux-Dufort note que l'action symbolique est aussi importante que l'action instrumentale³³. La manière dont les chefs vont gérer la crise serait donc aussi importante que les résultats auxquels ils vont aboutir.

Le chef doit également susciter la créativité de ses équipes et ne pas la brider. C'est également pour cette raison que d'autres auteurs insistent pour que les dirigeants ne s'immiscent pas dans la cellule de crise³⁴. La gestion de crise demande de prendre des décisions rapidement, en se basant sur des informations parcellaires, ou au contraire surabondantes, parfois contradictoires, sans connaître complètement l'étendue de leurs conséquences. La cellule de crise a pour vocation de préparer ses décisions. Or, le plus grand frein de la créativité est la crainte d'être jugé. Le meilleur moyen pour retirer cette crainte de l'équation est d'enlever le juge. Le poids de la hiérarchie ne doit pas interférer dans les réflexions d'une cellule de crise. Pour proposer des solutions innovantes, les membres de la cellule doivent pouvoir débattre, proposer, confronter les idées, réfléchir « out of the box » sans craindre l'œil de la hiérarchie. Certaines solutions mettent en cause les processus mis en place ou validés par la hiérarchie elle-même. Ainsi le chef doit être présent uniquement au moment de la décision, lorsque les différentes options issues des réflexions de la cellule de

³³ ROUX-DUFOURT Christophe, *Op. Cit.* p 170

³⁴ BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *Op. Cit.* p 54

crise lui sont présentées. L'absence de hiérarchie au sein de la cellule, comme catalyseur d'idées novatrices, rejoint les « approches transverses » prônées par les écoles de commerce. Ainsi, lors de la crise des missiles de Cuba en 1962, John Fitzgerald Kennedy ne participait pas aux réunions de la cellule de crise, l' « Executive Committee ». Etant le chef direct de la majorité des membres de l'ExComm, il ne voulait pas les obliger indirectement à proposer des solutions qui allaient dans son sens. Il voulait que les membres réfléchissent de la manière la plus libre possible à l'élaboration de solutions. Robert Kennedy était l'intermédiaire entre l'ExComm et le Président, et le conviait lorsque des solutions définitives étaient proposées.

La notion de responsabilité donne au chef des pouvoirs à court et long termes mais elle implique également des tensions internes qu'il doit prendre en compte pour conserver une capacité de décision en toute lucidité en se positionnant au-dessus des luttes partisans ou affectives.

2.2 Les qualités personnelles du chef au service de la décision

La personnalité du chef et ses capacités à anticiper et conduire des opérations sont essentielles pour une résolution de crise favorable à l'organisation. Ces qualités doivent faire la différence pendant la crise mais également en amont.

2.2.1 La culture de crise

Les services de secours et les plans d'urgence ne suffisent plus à faire face aux dysfonctionnements en chaîne qui peuvent se produire lors d'une crise majeure. Les catastrophes naturelles, les risques sociaux, les alertes de santé publique ou encore les actes terroristes de 2015 ont démontré que la gravité des évènements, l'interconnexion et l'interdépendance des grands réseaux de vie, la vitesse de ces effets mettent souvent à mal toutes ces préparations. L'approche de la gestion de crise doit donc être renouvelée et passe en premier lieu par l'adoption d'une véritable culture de crise.

Il s'agit de mettre en place des règles de comportement issues d'un état d'esprit propice pour appréhender sereinement le phénomène de crise. Patrick Lagadec considère que « la culture de crise correspond à la capacité collective à se poser des questions, et non à la capacité de quelques-uns à apporter des réponses »³⁵. Il s'agit donc pour les dirigeants de créer un environnement favorable aux interrogations, aux idées potentiellement inacceptables et à la remise en cause des convictions erronées et des mythes protecteurs. L'objectif est de maintenir une tension saine et une vigilance parmi l'ensemble des personnels afin de détecter les signaux faibles annonciateurs des crises, ainsi que les signaux forts qui parfois ne sont pas détectés par manque d'ouverture d'esprit, parce qu'ils dérangent notre vision des choses ou parce que la certitude quant à la capacité de résistance aux chocs de l'organisation est démesurée. Pour le chef, la culture de crise doit être une démarche systématique. Il doit afficher et porter le projet « gestion de crise » comme un projet global, anticipateur et fédérateur, car il impliquera et mobilisera les différents services. Sans l'implication personnelle du chef, la conduite du projet sera inefficace. En plus de travailler sur l'existant et le plausible, la culture de crise nécessite de faire preuve d'imagination à trois niveaux :

- **Penser l'envisageable**, à partir des retours d'expérience. Il s'agit de construire des scénarii plausibles à partir de la cartographie globale des risques connus ;
- **Penser l'imprévisible**. Il s'agit d'échafauder des scénarii catastrophes à partir d'hypothèses peu probables mais non dénuées de sens. Cette posture tend à mettre en doute les capacités de stabilité et de résistance d'un système pensé comme robuste ;
- **Penser l'inimaginable**, c'est-à-dire ce qui semble échapper à notre champ de connaissance et peut à peine être conçu. Qui aurait pu prévoir la crise de Fukushima, à savoir la combinaison d'un tremblement de terre, d'un tsunami et d'un accident nucléaire ? Comme le conseille Patrick Lagadec, le chef doit « accepté d'être surpris ». C'est un exercice difficile et déstabilisant pour les chefs qui aiment évoluer en terrain connu, qui préfèrent la stabilité rassurante à l'instabilité et l'inconnue, génératrices de stress et de doute sur l'avenir de l'organisation. Le chef doit s'obliger à aller dans sa zone d'inconfort pour identifier les risques et vulnérabilités critiques sur son organisation. Cette posture nécessite également une **grande humilité** car elle implique de reconnaître que son savoir et son expérience sont limités. L'humilité n'est pas un aveu de faiblesse

³⁵ Entretien avec Patrick Lagadec

mais bien une force, en acceptant d'être celui que l'on est en vérité, avoir conscience de ses capacités et compétences, et les assumer aux yeux de tous. Partant de ce principe, le chef évite alors de s'enfermer dans des certitudes et des schémas préconçus.

Les entraînements, les plans ou les formations des personnels sont indispensables, mais il faut garder à l'esprit que ce dispositif est insuffisant en période de crise. L'incertitude est telle qu'il « convient d'avoir des hommes formés, faisant preuve de leadership, capables de faire preuve d'initiative de changement par rapport aux plans de secours proposés. »³⁶

2.2.2 Le leadership

Les dirigeants doivent s'impliquer personnellement dans la gestion de la crise en exerçant un leadership³⁷ efficace et permanent. Une figure doit apparaître comme étant en capacité de diriger les opérations, d'insuffler l'énergie nécessaire à la mise en relation de tous les acteurs de la crise. Cette figure, qui doit être légitime en interne comme en externe, doit sortir du lot pour personnifier la lutte ou le combat que mène l'organisation. Plus que de trouver des idées, elle doit créer un climat favorable, une dynamique propice à la création de solutions innovantes. Le chef doit susciter la réflexion, doit soutenir la créativité de ses équipes par une prestance, un « charisme motivant ». Pour ce faire, il doit trouver une juste place dans le dispositif, à savoir ne pas descendre à des niveaux de conception qui ne sont pas les siens. L'interventionnisme trop marqué du chef peut avoir comme conséquence de brider, consciemment ou non, les collaborateurs. A contrario, le chef doit suffisamment maîtriser les concepts pour apporter une réelle plus-value aux productions de ses subordonnés. Patrick Lagadec prend ainsi l'exemple de l'implication personnelle de Rudolph Giuliani, le maire de New York pendant les attentats du 11 septembre 2001.

Il doit également faire preuve de clairvoyance en donnant le cap à atteindre à ses subordonnés. En fixant des objectifs, il se détache de l'instant présent pour se projeter vers la sortie de crise. Son leadership s'exerce aussi par cette capacité à envisager le long terme, au-

³⁶ HASSID Olivier, *Op. Cit.*, p 110

³⁷ LAGADEC Patrick, *ruptures créatrices*, Editions d'organisation, Les échos édition, 2000

delà des épreuves actuelles. Miyamoto Musashi, maître bushi et philosophe japonais du 17^{ème} siècle, utilise la métaphore de la montagne dans son traité des cinq roues³⁸ pour illustrer la clairvoyance nécessaire au chef. Musashi compare les événements de la crise à une montagne. Le chef doit « voir la montagne », i.e. identifier les problèmes, « ne plus voir la montagne », i.e. se projeter vers la sortie de crise puis « revoir la montagne, i.e. traiter les problèmes actuels en gardant à l'esprit la sortie de crise.

Enfin son leadership doit se manifester par sa capacité à communiquer et à coordonner. La communication doit s'effectuer en interne comme en externe, et à la fois vers les supérieurs et les subordonnés. Chacun doit savoir où l'on en est dans le processus et quelles sont les hypothèses envisagées et décisions prises. La communication permet une implication personnelle de tous les acteurs et une appropriation des problématiques de l'entreprise. Le chef doit également coordonner l'ensemble des actions. Cette fonction de coordination est essentielle en période de crise afin de créer des synergies ayant un effet d'entraînement et d'éviter les initiatives personnelles contre-productives.

2.2.3 La résistance : un chef étoffé et charismatique

Pour affronter une crise, le chef doit également résister à des facteurs anxiogènes tels que le stress, l'urgence, ou encore les images et situations traumatisantes qui peuvent se présenter à lui. Il doit être prêt à absorber le choc de la crise et la pression qui en émane. Il peut s'agir d'une pression interne, comme la pression politique, la pression des médias et des familles de victimes, ou d'une pression externe, comme celle des syndicats, des subordonnés et l'impopularité de la décision, contraire aux intérêts personnels des salariés. Cette faculté d'absorption doit lui permettre de conserver sa lucidité, ses capacités cognitives et surtout de ne pas diffuser le stress vers ses équipes. Agir en toute lucidité doit lui permettre d'analyser la situation, de s'inscrire dans le temps de la réflexion. La sérénité du chef en période de crise renvoie également l'image d'un homme qui maîtrise la situation, qui ne se laisse pas déborder et qui saura conduire son organisation vers une issue favorable. Il se doit d'être émotionnellement stable, compétent et déterminé. Ainsi, il sera toujours suivi avec enthousiasme par ses hommes. En revanche s'il apparaît déstabilisé, tous risquent comme lui la déstabilisation, suivant une logique de contamination émotionnelle et un risque de rupture

³⁸ Traité sur le sabre kenjutsu écrit vers 1645 (ouvrage de stratégie). Titre japonais : Gorin no sho

de confiance. Le chef doit se concevoir comme diffuseur de sérénité et non diffuseur de stress. L'image du chef fort, charismatique, qui résiste et agit sereinement a un effet positif sur ses subordonnés qui se sentent en confiance et en sécurité pouvant se repérer dans la tempête grâce au phare campé par le chef. Cette situation est également bénéfique vis-à-vis des échelons supérieurs, et notamment l'échelon politique en cas de crise nationale, qui peut confier une mission à ce chef qui a la faculté de le rassurer par le charisme qu'il dégage.

Gérard Chaput développe le principe de « densification de l'être »³⁹. Le décideur doit être fort physiquement, psychologiquement et métaphysiquement.

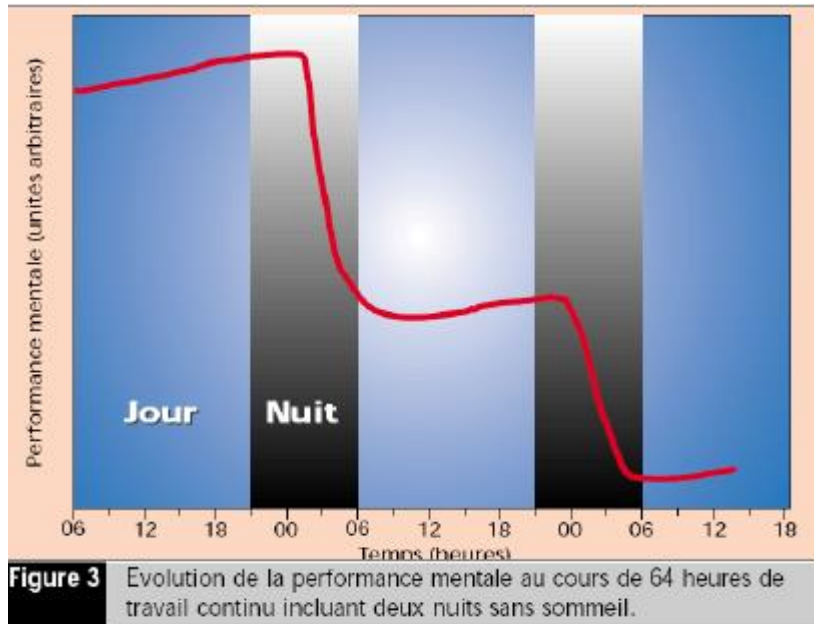
La force physique, obtenue par « l'habitation de soi⁴⁰ », l'exercice et une hygiène de vie, lui permet d'être incarné, à savoir d'être présent tout au long de la crise. Le chef doit être vigilant à conserver cette force physique jusqu'à la fin des événements pour conserver sa lucidité. Si la crise dure, il doit donc s'aménager des temps de repos et confier la conduite des opérations à un adjoint.

La force psychologique lui permet de résister aux différentes pressions internes et externes évoquées précédemment. Gérard Chaput s'appuie sur le rapport sain à la temporalité auquel doit s'astreindre le chef. Il doit impérativement gérer les événements du temps présent selon l'adage des stoïciens « *hic et nunc* »⁴¹. Afin de conserver ses capacités de résistance psychologique, il doit savoir gérer son temps pendant les événements. Encore une fois les temps de repos sont importants. En effet, les tests présentés par Gérard Chaput montrent que lors de la première nuit sans sommeil, les capacités cognitives chutent de 30 à 40%. Lors de la deuxième nuit sans sommeil elles chutent de 60 à 70%

³⁹ CHAPUT Gérard, VENARD Christian, VENARD Guillaume, *La densification de l'être, se préparer aux situations difficiles*, Champlan, Privided Editions, 2014

⁴⁰ L'habitation de soi signifie être un corps et non suivre un corps. La technique du « grounding » est une aide précieuse en ce sens.

⁴¹ « ici et maintenant »



Source : Dr Gérard Chaput.
Travail de recherche sur une troupe militaire en situation de combat

Enfin le chef doit être fort métaphysiquement. Il le devient par les valeurs qu'il incarne, le sens qu'il donne à son action ainsi que ses convictions profondes. Il doit de plus intégrer la notion de transcendance, au sens philosophique, à savoir la recherche du vrai, du beau et du bon. Mais elle doit également s'entendre au sens hiérarchique. Ainsi le chef doit être conscient qu'il agit au service de ses supérieurs mais également de ses subordonnés. Il doit s'engager au service de la cause qu'il défend. En revanche « être au service de » nécessite de fixer clairement, et avec fermeté si besoin, les limites de sa zone de compétence.

2.2.4 Un chef éclairé : l'approche intelligente et flexible des enjeux

L'intelligence de situation, à savoir la faculté de s'adapter à une situation en adoptant le comportement idoine est un facteur essentiel de réussite pour un dirigeant. L'un des problèmes réside dans la confusion souvent établie entre expérience et intelligence. Nos sociétés et organisations valorisent souvent l'expérience. Dans une organisation, une personne ayant un vécu important sera davantage considérée. Mais en situation de crise, cette expérience peut s'avérer néfaste car elle ancre des croyances, elle instaure des habitudes de travail qui rendent incapable une remise en question complète de l'approche d'une situation.

L'expérience peut être une plus-value si elle se combine avec l'intelligence, ce qui ne va pas de soi. Comme le résume Gérard Chaput, s'adapter c'est « faire avec ce qu'il y a et à partir de ce qu'il y a ». Le chef doit donc être flexible et savoir prioriser les actions à effectuer. La flexibilité mentale consiste en l'aptitude à réfléchir de façon non automatique, à agir de façon non rigide et à moduler son comportement face à l'environnement.

Tout d'abord, il doit faire preuve de discernement dans la conduite des opérations. Toute situation de crise devrait être traitée de façon unique, indépendamment des situations précédentes. Mais le fait de considérer chaque situation comme différente de la précédente est mentalement inconfortable et induit chez l'être humain une peur ancestrale : la peur de l'inconnu. Et l'esprit humain, façonné par son éducation aime apporter des réponses à des questions. Ainsi le chef aura tendance à survaloriser les éléments d'une situation nouvelle qui lui sont connus. Ce mécanisme inconscient rassure l'esprit en apportant des réponses connues. Ainsi, si une solution a fait ses preuves face à un problème similaire, il faudra un effort mental immense pour considérer que cette solution ne s'applique peut être pas cette fois-ci. « L'expérience est donc souvent un piège, car elle donne l'illusion de la connaissance »⁴². Les certitudes de certains chefs ou experts, forgées par les années d'expérience en gestion crise, peuvent aboutir à des phénomènes d'aveuglement. Cette illusion de la connaissance, si rassurante, empêche le cerveau d'identifier l'élément nouveau, qui rendra cette situation singulière. « Il faudrait toujours penser que l'on ne sait, par défaut, pas. »⁴³ La flexibilité mentale est donc un impératif si le chef veut apporter une solution « sur mesure » à un problème unique.

De plus, il doit avoir la capacité d'opérer une distinction entre « l'urgent » et « l'important ». Cette matrice d'Eisenhower⁴⁴ invite à opérer un double classement des tâches à effectuer selon leur degré d'urgence et d'importance. Il permet ainsi de prioriser les actions à effectuer. Le chef pourra donc se focaliser sur les tâches urgentes et importantes, inscrire à son agenda les tâches urgentes et non importantes et déléguer les autres tâches. Cette matrice permet donc de prioriser et de déléguer, deux axiomes majeurs d'un chef efficace en situation de crise. La délégation est parfois perçue comme une perte de pouvoir ou une stratégie d'évitement des responsabilités. A contrario, savoir identifier les tâches à déléguer nécessite

⁴² BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *Op. cit.* p 84

⁴³ *Id.*

⁴⁴ Cf annexe 2 : matrice d'Eisenhower

une maturité opérationnelle, une capacité à prendre du recul et enfin la maîtrise de la matrice d'Eisenhower. Le « chef centralisateur » prend le risque de se perdre dans des détails qui ne sont pas de son niveau et donc de passer à côté de l'essentiel. Pour pouvoir déléguer en confiance le jour de la crise, le chef doit connaître parfaitement ses équipes ainsi que toutes les composantes de son domaine d'activité. Le processus de décision sera également beaucoup plus fluide et efficace si le chef a une entière confiance en celui qui lui formule des propositions. Cette confiance se construit au quotidien. Ainsi un chef fera plus confiance à un conseiller avec qui il travaille au quotidien plutôt qu'un expert extérieur à l'organisation. Selon Henri de Castries, ancien PDG d'AXA, la confiance se développe au quotidien par la connaissance mutuelle, la définition claire et précise des objectifs à atteindre et surtout l'utilisation d'un feedback rapide et sincère vis-à-vis de ses subordonnés⁴⁵. La confiance se développe également par le positionnement que le chef adopte au quotidien, plaçant « l'humain » au cœur de ses liens avec ses salariés ou subordonnés. Il doit s'intéresser de façon sincère et quotidienne aux personnes qui l'entourent. Ce positionnement, que le général d'armée (2S) Denis Favier résume comme « un peu de distance et beaucoup de proximité »⁴⁶ permet de créer le liant nécessaire à l'efficacité du groupe dans les situations d'urgence et d'extrême tension.

Enfin, l'écoute est une qualité essentielle permettant de tirer le meilleur de ses subordonnés sans les influencer en monopolisant la parole. Le duc de Saint Simon décrit Louis XIV, connu pourtant comme un chef centralisateur, comme un roi qui écoutait ses ministres et doutait de sa décision jusqu'au dernier moment, puis assumait avec fermeté ses choix et positions.

Décider en situation de crise nécessite donc d'assumer ses responsabilités selon une éthique personnelle au service de la décision et de s'appuyer sur des qualités personnelles pour créer une dynamique positive, préparer l'entreprise à affronter la crise, instaurer les conditions favorables à la prise de décision et donner confiance à ses personnels. Ce savoir-être doit s'accompagner d'un savoir-faire.

⁴⁵ Henri de Castries, conférence du 8 mars 2018 à l'école militaire : « Les nouveaux défis pour la France »

⁴⁶ Entretien avec le général d'armée (2S) Denis Favier

3. Le profil décisionnel du dirigeant : enjeux et préparation

La capacité du chef à décider dans le tumulte de la crise est décisive. En univers inconnu, le chef doit savoir prendre rapidement des orientations innovantes, hors des schémas de pensée habituels. Une formation initiale et continue est possible afin d'apporter les outils nécessaires aux chefs actuels et de demain pour affronter de nouveaux enjeux.

3.1 L'importance de la décision dans l'incertitude de la crise

La crise se caractérise notamment par l'incertitude et les risques encourus par l'organisation. Plus l'incertitude est grande, plus l'analyse du risque est difficile et par conséquent, plus la décision est difficile à prendre. La décision se fonde donc sur trois critères que sont l'incertitude, le risque et les enjeux. Le chef doit impérativement agir en prenant en compte ces critères et en apportant une pensée originale.

3.1.1 La décision : « choisir c'est renoncer »

La résolution de la crise passe inévitablement par des actes et donc des décisions. A la différence des situations du quotidien, le chef va devoir faire des choix sans avoir toutes les informations nécessaires. Le manque de renseignements est un élément clé de compréhension de la complexité du processus décisionnel en situation de crise. Dès les premiers instants, le chef doit renoncer à certaines options et accepter de ne pas avoir d'informations consolidées. Il doit malgré tout privilégier certaines hypothèses au détriment d'autres. C'est en acceptant de renoncer à certaines solutions que le décideur pourra agir sur la crise. Cette situation de flou, d'incertitude peut paralyser certains dirigeants, les poussant à différer une prise de décision afin de fonder leur jugement sur des faits ou des informations « consolidées ». Ce type de comportement a pour conséquence d'accroître la crise par l'inaction et donc l'absence de données correctives. Comme le précise Serge Bellut, « il s'avère beaucoup plus difficile de renoncer que de choisir, néanmoins la réticence à renoncer conduirait à l'immobilisme. »⁴⁷ Le chef doit impérativement agir, en acceptant d'évoluer dans un environnement incertain. Il

⁴⁷ BELLUT Serge, *Aider à décider*, Paris, AFNOR, 2010, p 2

doit faire « une sorte de pari sur l'avenir »⁴⁸. Cette notion d'audace se retrouve dans la devise de certaines unités de forces spéciales, aguerries à la gestion des crises. Ainsi le 22eme SAS britannique arbore sur son insigne la devise « Who dares wins »⁴⁹. Cette devise a été reprise par le 1^{er} RPIMA, « Qui ose gagne ». Le chef doit en permanence être en mesure de prendre une décision, s'appuyant sur les analyses de conseillers qui, eux-mêmes, doivent pondérer leurs réflexions à l'aune de l'évolution de la situation actuelle.

Le rôle du chef est d'analyser le risque et de réduire l'incertitude pour prendre une décision efficace, adaptée aux circonstances et enjeux.

L'analyse de risque est effectuée en recueillant et analysant le maximum d'informations en temps réel. Afin d'être exploitable, toute information doit être recoupée afin de vérifier sa véracité, puis élaborée, à savoir mise en perspective par rapport aux autres sources d'informations. Dans les armées, un système de cotation alphanumérique permet d'indiquer le niveau de fiabilité de la source et du renseignement. Lors des attentats de 2015, les centres opérationnels des forces de sécurité intérieure et de secours ont été submergés d'appels souvent contradictoires. Ainsi, lors des jours qui ont suivi l'attentat contre Charlie-Hebdo, les frères Kouachi ont été formellement identifiés par des témoins dans de nombreuses villes de France simultanément.

L'efficacité de la décision tient aussi au fait que le chef va essayer de réduire le niveau d'incertitude, en s'appuyant sur un mode de raisonnement et d'évaluation de ses choix. La première des techniques est d'adopter un **raisonnement inductif**. Il s'agit d'émettre des hypothèses multiples, et l'évaluation de leurs enjeux et de leurs conséquences lui permet de choisir celle qui lui paraît la plus pertinente. Lors d'une crise terroriste, le commandant du GIGN élabore ainsi des hypothèses en fonction des éléments recueillis par la cellule de négociation, les observateurs-tireurs, les capteurs techniques ou encore les auditions des membres de la famille ou des témoins de la scène. Les négociateurs lui rendent une analyse appelée « RUD » (risque, urgence, danger). Elle permet de formuler des hypothèses sur le niveau de menace que représente l'auteur des faits et donc de réduire l'incertitude du passage à l'acte. Cette imminence ou non d'un risque de passage à l'acte, à savoir l'exécution d'otages, rythme le tempo de l'opération. Le chef met en place le plus rapidement possible un

⁴⁸ BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *Op. cit.* p 78

⁴⁹ « Qui ose gagne »

Plan d'Assaut d'Urgence (PAU). Outre les choix tactiques qui sont validés par l'autorité politique, ce plan comprend plusieurs hypothèses nécessitant le déclenchement d'un assaut d'urgence. Ces hypothèses sont présentées au décideur politique qui délègue au commandant du GIGN le déclenchement d'un assaut si une des situations se réalise.⁵⁰ Outre le gain de temps, ce processus permet de réduire l'incertitude sur les solutions envisagées pour résoudre la crise.

Le chef peut également s'appuyer sur la méthode **de l'évaluation réciproque**. Le groupe valide la bonne logique des raisonnements proposés par chacun. Dans ce cas, chacun doit être ouvert à la discussion et à l'autocritique, ce qui n'est pas toujours aisé sous stress. Enfin **l'évaluation continue** est une autre condition de bonne gestion. Cela consiste à rester à l'écoute des nouvelles informations afin de les intégrer dans le mode de raisonnement, ce qui peut amener à modifier la décision finale. La chaîne « réflexion, concertation, prise de décision », établie entre le dirigeant, la cellule de crise et les conseillers, doit être ininterrompue car elle insuffle une dynamique positive, une boucle vertueuse car les décisions prises sont autant de signaux positifs envoyés vers l'extérieur sur la capacité de l'organisation à piloter la crise. Les temps morts, les tergiversations, les hésitations sont autant d'instantanés porteurs de stress, d'angoisse et d'inertie.

De plus, la résolution de la crise, dans la majorité des cas, ne dépend pas d'une décision unique, mais d'une chaîne de décisions. Il s'agit d'un **processus de décision séquentiel**. Il consiste à segmenter la décision à long terme en séquence de décisions à court terme. Les décisions à court terme rythment la conduite des opérations et s'inscrivent dans la dynamique vertueuse évoquée supra. Nayla Chidiac parle à ce titre du mythe de la décision unique. Le chef doit agir et montrer, en interne comme en externe, qu'il prend des décisions, qu'il fait évoluer favorablement la situation par des mesures correctives. Ainsi les décisions prises à court terme peuvent aller dans le même sens ou, en fonction des éléments nouveaux, offrir des bifurcations ou de nouvelles directions. Quoiqu'il en soit, toute décision doit s'inscrire dans **une logique de pilotage** : l'articulation des différentes solutions doit conduire à la résolution de la crise. Piloter en univers inconnu ne signifie pas une absence de ligne directrice. La ligne de conduite, non prévue ou inadéquate en début de crise, doit être établie

⁵⁰ Les conditions de déclenchement d'un plan d'assaut sont élaborées en fonction de la situation. Il peut s'agir de coups de feu entendus, de menace directe sur la vie d'un otage, d'une rupture des négociations ou autre en fonction de la situation.

et suivie, sur le plan méthodologique, par la cellule de crise. Cette ligne peut évoluer en fonction des évènements.

3.1.2 Incarner un chef positif

Homme de réflexion, le chef doit également incarner l'homme d'action, reprenant l'adage militaire selon lequel le chef doit « réfléchir en homme d'action et agir en homme de réflexion ». A tous les niveaux, il doit incarner la mobilité, l'action pour ne pas rester figé dans le cycle dévastateur de la crise. Il doit s'afficher comme un chef positif qui sait décider, évidemment, mais qui sait également être force de proposition vers ses supérieurs et les autorités politiques et administratives. Ce principe évite au N+1 de descendre d'un niveau pour se substituer à un chef qu'il considère comme inefficace ou trop effacé. Pour que chacun conserve son champ et périmètre de compétence, le chef opérationnel doit aller de l'avant et prendre les devants, ce qui évite que le politique vienne sur le terrain des opérations.

En situation de crise, le chef doit impérativement savoir dire non, parler franchement et conserver son positionnement.

3.1.3 Développer une pensée originale : Intelligence de situation et capacité de transgression

Pour résoudre certaines crises, il convient également de sortir des sentiers battus pour dépasser les procédures incapables d'enrayer le processus de crise. Patrick Lagadec insiste sur la nécessité de faire preuve d'imagination et de remettre en question la gestion de la crise telle qu'elle avait été envisagée préalablement⁵¹. Les dirigeants s'appuient sur des outils d'aide ou de préparation à la décision. Ainsi, les Etats-majors militaires sont des outils de réduction de l'incertitude. L'Etat-major participe à la conception de la manœuvre, à la planification ainsi qu'à la conduite des opérations. Néanmoins certaines situations échappent à toute anticipation et nécessitent d'adopter des mesures « hors-cadre ». Un des facteurs de réussite en gestion de crise est notamment l'adoption d'un circuit de décision en boucle courte. Il ne s'agit pas de supprimer des étapes précédemment évoquées mais de réduire les strates intermédiaires pour gagner en temps et efficacité des échanges. Il convient alors de privilégier les contacts directs entre la base et le décideur. Le général d'armée Richard Lizurey, directeur général de la

⁵¹ LAGADEC Patrick, ruptures créatrices, Editions d'organisation, Les échos édition, 2000

Gendarmerie Nationale, demande ainsi que les primo-arrivants lors d'une attaque terroriste le renseignent directement via l'outil NéoGend⁵².

A titre d'exemple, les unités françaises d'intervention ont dû modifier leurs schémas tactiques pour être en mesure de répondre efficacement à la vague d'attaque terroriste de 2015. Le GIGN a depuis longtemps placé le temps au cœur de ses processus opérationnel. En 2008, l'unité avait produit une fiche sur « la guerre du temps » pour le rapport Parayre-Presson⁵³. En 2011, sous l'impulsion du général de brigade Thierry Orosco, le GIGN renforce sa capacité d'action lors de crise à cinétique très courte en inventant un nouveau mode opératoire théorisé sous l'acronyme PAI, Plan d'Assaut Immédiat. Ce plan s'ajoute aux plans traditionnels de gestion de crise et présentait à l'époque un aspect novateur en ce sens qu'il implique une action directe immédiate contre l'adversaire dès l'arrivée des forces d'intervention sur le lieu de la crise afin de faire cesser la tuerie. Ce type de plan a été adopté par le GIGN suite aux études des attaques terroristes de Bombay en 2008 et conforté par celle de Nairobi (West Gate) en 2013. Les modes d'action prônés par les organisations terroristes Al Qaida puis Daech insistaient alors sur la nécessité de créer un maximum de victimes dès les premiers instants de la crise. Le but : provoquer un effet de sidération chez les « mécréants », désorganiser leur réponse et faire durer la crise pour d'une part accroître le retentissement médiatique et d'autre part montrer leur capacité à affronter les groupes d'intervention spécialisés. En 2015, avec l'apparition sur le sol français de crises simultanées et multiples, il a fallu faire preuve d'imagination pour offrir au politique une réponse adaptée des groupes d'intervention, en faisant évoluer la notion de PAI. Structuré en sections d'assaut, le GIGN, sous l'impulsion du Général Bonneau, a fait évoluer ses tactiques et ses matériels afin d'être en mesure de projeter sur le terrain de petites équipes autonomes. Ce dispositif innovant permet de pallier au manque de renseignements fiables durant les deux premières heures d'une crise majeure en projetant des effectifs suffisamment restreints pour ne pas désorganiser ou affaiblir le dispositif global, mais suffisamment entraînés et équipés pour pouvoir faire face à un commando terroriste en pleine action.

Dans certains cas, le chef doit adopter un comportement transgressif ou une pensée non-conventionnelle s'il considère que les schémas de pensée ou de réponse communément admis

⁵² Le système NéoGend est un terminal numérique de type tablette ou smartphone permettant notamment de prendre des photos et de les envoyer par mail via le serveur sécurisé Intranet.

⁵³ En 2008, le général d'armée Guy Parayre et le contrôleur général Luc Presson avaient été mandatés par le ministre de l'intérieur pour conduire une étude capacitaire sur les unités de contre-terrorisme du ministère de l'intérieur.

ne sont pas adaptés ou dépassés. La transgression n'est pas abordée ici comme une remise en cause de la hiérarchie ou des ordres donnés mais bien comme une liberté de penser et la capacité à s'opposer à une pensée érigée en dogme. Cette attitude rejoint la théorie anglo-saxonne du « thinking out of the box ». La mort de Rémi Fraisse, le 26 octobre 2014, suite à l'usage d'une grenade offensive par un gendarme mobile, se mue rapidement en crise politique intense. Le général d'armée Denis Favier, directeur général de la Gendarmerie Nationale, décide alors de prendre la parole sur BFMTV pour défendre l'action des gendarmes. Cette intervention, que l'on peut qualifier de « non-conventionnelle » a pour effet de diminuer l'intensité de la crise politique, sans pour autant interférer avec l'enquête judiciaire.

Le chef doit savoir décider en s'appuyant sur une vision innovante et intelligente de la situation. Il doit également susciter la créativité de ses équipes afin de pouvoir apporter une réponse originale.

3.2 Le chef, source de créativité

Pour être efficaces face à des crises complexes et impensables, les décideurs doivent modifier leur façon de penser. La mutation des crises ouvre un champ nouveau de réflexion sur les prises de décision, offrant une place importante à l'innovation et à l'intelligence créative pour élaborer des réponses en temps réel.

3.2.1 Développer un esprit innovant en interne

Pour décider, le chef doit s'appuyer sur des propositions formulées par ses équipes dans le cadre d'une démarche participative. Afin que ces dernières soient capables de penser autrement le jour J, il convient d'instaurer au quotidien une culture de l'innovation. L'esprit créatif doit être développé sous l'impulsion du chef, ce qui nécessite un véritable effort car lorsque l'institution est dans une dynamique de croissance, l'esprit humain n'est pas porté vers le changement et l'adoption de nouvelles procédures. Le chef doit pourtant susciter l'engouement de chacun de ses personnels et ainsi développer leur esprit créatif. A titre

d'exemple, de nombreuses entreprises organisent des Hackathon⁵⁴ pour développer de nouveaux produits ou procédures. La gendarmerie organise depuis 10 ans des « ateliers de la performance » destinés à récompenser en interne des projets innovants. D'autres organismes, telle que L'Ecole 42, proposent des approches totalement innovantes dans le domaine de la formation ou en support au développement des entreprises.

Henri de Castries considère que le progrès technologique doit également être considéré comme un support de l'innovation en ce sens qu'il ouvre des potentialités. L'ère du numérique doit ainsi être intégré dans le processus d'aide à la décision. Les serveurs permettent de stocker un nombre exponentiel de données. Ce « patrimoine de données »⁵⁵, s'il est convenablement exploité, permet d'apporter des informations précieuses pouvant aider à la décision. Les supercalculateurs offrent également une puissance de calcul inégalée dans l'histoire de l'humanité dans de nombreux domaines : prévisions météorologiques, étude du climat, simulation physiques (simulations aérodynamiques, calcul de résistance de matériaux, simulation d'explosion d'arme nucléaire...), ou encore simulations en finance et assurance. Ces calculs apportent des modélisations permettant de réduire l'incertitude et le risque, deux axes majeurs du chef pour pouvoir décider.

Enfin la géolocalisation des véhicules, des personnels ou la mise en réseau d'experts par visio-conférences permettent de coordonner plus finement les actions et créer rapidement des groupes de réflexion.

La capacité de l'organisation à absorber le choc de la crise devient ainsi une réponse collective et permanente sous l'impulsion du chef, dans un esprit créatif et de co-construction des réponses à apporter. L'innovation quotidienne devient source d'efficience.

3.2.2 Développer l'intelligence créative

Le décideur ne doit pas chercher les solutions dans une boîte à outils. Il doit trouver « des combinaisons d'impulsions inventives »⁵⁶ qui vont redonner de la dynamique positive au système, en apportant du sens. Cette notion de dynamique positive est

⁵⁴ « Le mot Hackathon désigne un évènement où un groupe de développeurs volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours. C'est un processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique. » source : Wikipédia

⁵⁵ Henri de Castries, conférence du 8 mars 2018 à l'école militaire : « Les nouveaux défis pour la France »

⁵⁶ Entretien avec Patrick LAGADEC

fondamentale en ce sens qu'elle va entraîner un processus vertueux sur la gestion des évènements mais difficile à mettre en œuvre car elle n'est régie par aucun plan d'action ou fiche de procédure. Une fois de plus, c'est un état d'esprit que le chef doit insuffler à l'ensemble de ses équipes.

3.2.1.1 : La théorie de la page blanche

Les organisations se sont structurées pour être en mesure de réagir à une situation de crise. Cette structuration s'est principalement traduite par la création de cellules de crise et l'établissement de fiches réflexes suivant des scénarii possibles. Selon Pascal LAGADEC, ce procédé enferme les acteurs dans un carcan ayant pour conséquences de les guider vers des solutions préétablies contre-productives et dangereuses. La gestion de crise doit au contraire s'appréhender à travers la métaphore de la page blanche. Les différents intervenants doivent avoir les outils nécessaires afin d'écrire le scénario de réponse en temps réel. Ces outils, imagés par le stylo et le papier, s'acquièrent lors de formations, au travers de l'expérience dans différents postes ou encore suite aux débriefings post-crise. Cette métaphore de la page blanche renvoie à l'esprit créatif et innovant du chef en situation de crise. La réponse se conçoit en temps réel et est unique. Les écoles de management incitent leurs élèves à penser « out of the box », ce qui signifie trouver des solutions innovantes, en dehors des cadres habituels de pensée. Patrick Lagadec va plus loin et reprend les propos de Mike Grandt, selon lequel « il n'y a plus de box ». Les cadres traditionnels de référence sont devenus tellement obsolètes que les utiliser comme base de départ n'est plus concevable. Il faut accepter de ne plus avoir de référentiel de base et se préparer à agir dans l'inconnu le plus total.

3.2.1.2 : Développer l'intelligence collective de situation

La crise est souvent comparée à une tempête ou un maelström, sorte de tourbillon entraînant le naufrage du navire. Au-delà de la métaphore, il est vrai que les dirigeants sont soumis à un stress intense, à une pression sociale, politique ou médiatique constante. L'immédiateté devient la norme et les nombreuses sollicitations sont autant de freins à la capacité de réflexion du chef. Ce dernier ne dispose ni du temps, ni de l'environnement favorables à une réflexion structurée. S'il est vrai qu'il doit imposer un rythme à la gestion de

la crise pour entraîner un cercle vertueux « décisions-effets » tel que cela a déjà été exposé, il n'en demeure pas moins nécessaire d'aménager des phases pendant lesquelles il doit prendre du recul sur le cours des événements.

Cette « prise de recul » peut être favorisée par la création d'une structure ad hoc, chargée de proposer au chef des solutions innovantes et variées. Cette cellule d'aide à la décision doit être composée d'experts appartenant à l'organisation ou indépendant et sortis des logiques hiérarchiques.

Ainsi, Ludovic François propose de mettre en place lors d'une crise, en plus des cellules communication et information, une « **cellule prospective** ». Cette dernière doit être composée de membres de l'organisation ainsi que de personnes extérieures afin de garantir à la fois une certaine objectivité et un regard nouveau, différent, sur le cours des événements. Selon Pascal Lagadec, il faut inventer une compétence intellectuelle, une compétence de pilotage. Le décideur doit être en mesure de produire de l'intelligence créative pour apporter la réponse la plus adaptée à la situation qui se présente à lui. Cette situation de crise étant par définition unique, la réponse ne peut pas se trouver dans les expériences passées. Elle doit donc être originale. Pascal Lagadec prône la mise en place « **d'une force de réflexion rapide** », capable :

- d'analyser la situation : comprendre de quoi il s'agit réellement
- de repérer les erreurs stratégiques à éviter, les pièges majeurs
- d'identifier les acteurs avec qui la réponse doit se construire
- de produire une solution : l'intelligence créative

Cette force de réaction rapide, composée d'experts appartenant à l'organisation et maîtrisant le sujet, travaille en retrait de la cellule de crise. Elle permet au décideur d'avoir le recul nécessaire à la bonne évaluation de la situation. A la différence d'une « cellule anticipation » classique dont le travail est souvent restreint à détecter et analyser tout événement pouvant compliquer la gestion de la crise, le rôle essentiel de la force de réflexion rapide est « d'identifier les éléments pouvant mettre tout l'édifice en mode échec »⁵⁷. Lors de la mission Apollo 13 en 1970, l'explosion d'un réservoir d'oxygène lors du trajet aller oblige la NASA à modifier le plan de vol. Cas non prévu, les astronautes ont dû se réfugier dans le module lunaire. Ce module n'était pas prévu pour trois personnes ce qui causa notamment des

⁵⁷ Entretien avec Patrick LAGADEC

problèmes de concentration trop importante de CO₂. Afin de trouver une solution innovante, les ingénieurs de la NASA se réunirent dans une salle avec l'ensemble des pièces disponibles dans le module Apollo. Ils créèrent un adaptateur à l'aide de ruban adhésif renforcé pour pouvoir installer des cartouches de rechange⁵⁸ sur le filtre à air du module lunaire pour éliminer l'excédent de CO₂.

La difficulté pour les hommes politiques de prendre du recul s'est matérialisée lors des attentats de 2015. L'occupation du terrain médiatique s'ajoute à leur mission première de direction des opérations. Ainsi le 7 janvier 2015, quelques heures à peine après la tuerie dans les locaux de Charlie Hebdo, le Président de la République et le Ministre de l'Intérieur se rendent rue Nicolas Appert pour exprimer la compassion de la nation. Ce déplacement s'effectue alors que la zone n'est pas sécurisée et que les frères Kouachi sont en fuite. Le rôle de représentation politique se superpose avec le rôle de décideur politique.

Les dirigeants doivent donc revoir leur approche de la conduite des opérations en développant une intelligence créative lors de la crise, aidés par une structure ad hoc dédiée à l'innovation et la réflexion. L'innovation doit devenir à ce titre une culture d'entreprise. Pour mener à bien ces transformations, les chefs doivent également développer leurs capacités personnelles de gestion de crise.

3.3 Préparer les dirigeants à affronter la violence de la crise

Afin de pouvoir initier un changement complet de l'approche des crises par l'ensemble des personnels, les chefs doivent d'une part être formés par les structures d'appartenance et d'autre part engager un travail de développement personnel. Ces deux axes sont indissociables.

⁵⁸ Les cartouches étaient issues des épurateurs de rechange du module de service, utilisant un format différent de celles du module lunaire

3.3.1 Détecter et former les futurs cadres dirigeants

Les hauts responsables doivent être légitimes en interne comme en externe pour agir efficacement. Cette légitimité se construit au fil de leur carrière par la mise en place de parcours qualifiants les mettant rapidement en situation opérationnelle. En gendarmerie, les officiers occupent des fonctions exposées en lien avec leur niveau de compétence dès le début de leur carrière. Ainsi, en sortie d'école, un jeune lieutenant peut prendre le commandement d'une communauté de brigade, ce qui le confronte directement à la gestion de crises locales, en lien avec les acteurs publiques et privés présents sur sa circonscription. L'évolution de carrière lui permet de gagner en responsabilité progressivement et ainsi d'acquérir les clés de compréhension et outils de commandement à chaque étape. Ce parcours en escalier pose les fondations nécessaires sur lesquelles l'officier pourra se construire.

De plus, afin de mieux préparer les hauts dirigeants, les armées ont fait le choix d'une détection à mi carrière avec le concours de l'Ecole de Guerre. Ce filtre est destiné à identifier les futurs cadres dirigeants des armées et les préparer spécifiquement à leurs futures fonctions. Ce processus s'accompagne pour certaines armées d'un *assessment* et d'une évaluation à 360°⁵⁹. La gendarmerie vient de créer à ce titre la mission des hauts potentiels (MHP) pour détecter, former et accompagner les officiers ayant franchi le filtre de l'enseignement supérieur de second degré (ES2) et identifiés pour exercer de très hautes responsabilités au sein de l'institution. A partir de la rentrée 2018 de l'Ecole de Guerre, les officiers de gendarmerie seront soumis à un *assessment*. Puis, une évaluation à 360° sera effectuée pour les commandants de groupements de Gendarmerie départementale⁶⁰. Le choix a également été fait de diversifier les modes de détection et donc d'accession à l'ES2 en ouvrant une voie de valorisation des acquis professionnels et des scolarités alternatives à l'Ecole de Guerre telle que l'ENA.

Enfin le bagage opérationnel des chefs doit être enrichi en croisant les expériences. Le partage des connaissances, sous forme de retex, d'échanges ou de séminaires permet de mettre l'expérience des uns au profit de tous. Ces échanges horizontaux doivent s'accompagner d'une transmission afin que les successeurs puissent bénéficier des enseignements de leurs anciens. Les anglo-saxons ont une culture du retex très développée. La Metropolitan Police

⁵⁹ L'évaluation à 360° permet d'évaluer les compétences, aptitudes et comportements d'une personne en mettant à contribution l'intégralité de son entourage professionnel : supérieurs hiérarchiques, subordonnés et collaborateurs.

⁶⁰ Les interlocuteurs institutionnels et privés du commandant de groupement seront également sollicités.

utilise un logiciel de débriefing nommé Hydra. A l'issue d'une crise ou d'un évènement majeur, les personnes ayant occupé un poste à responsabilités se retrouvent en réseau. Les échanges sont dirigés mais anonymes afin de libérer la parole et fournir un retex honnête, utile pour le futur et sans concession.

3.3.2 Accompagner le chef tout au long de sa carrière

3.3.2.1 Permettre au jeune chef de s'exprimer

Beaucoup de jeunes chefs sont inhibés par le manque d'expérience, de repères ou la peur de l'échec et des conséquences que cela pourrait avoir sur leur carrière. Si la clé de la réussite est la créativité, le jeune chef doit néanmoins pouvoir disposer si besoin de points de repères, d'outils auxquels il pourrait se raccrocher en cas de besoin. Ainsi la méthode de raisonnement tactique (MRT)⁶¹ offre un cadre de raisonnement applicable à toutes les situations. Il permet au chef de se poser toutes les questions nécessaires à la compréhension de la situation, aux enjeux et le guide vers des conclusions permettant d'élaborer un mode opératoire. De plus, la progressivité des parcours évoquée supra permet au jeune chef de « faire ses gammes » lors de crises en occupant des fonctions intermédiaires.

Le droit à l'erreur, évoqué par le général d'armée (2S) Denis Favier⁶² et d'autres grands chefs, doit également avoir pour conséquence de désinhiber les responsables en sortant de « la culture du 100% ». Intégrer et accepter le fait de pouvoir faire des erreurs doit pousser les décideurs à être innovants. Ce principe doit néanmoins être partagé par l'ensemble de la chaîne hiérarchique et pas uniquement par les grands chefs.

Enfin, la formation initiale doit permettre au jeune chef de connaître et maîtriser « l'échelle des savoirs »⁶³. Il doit faire la distinction entre le savoir, i.e. la connaissance, le savoir-faire, le savoir-être, le savoir-paraitre et le savoir-perdre. Ce dernier item permet de tirer les leçons de ses erreurs et reste souvent inexploité par les dirigeants.

⁶¹ Cf annexe 3 : La méthode de raisonnement tactique

⁶² Entretien avec le général d'armée (2S) Denis Favier

⁶³ Entretien avec Gérard Chaput

3.3.2.2 La gestion des aspects psychologiques

La préparation personnelle du chef est aussi importante que celle de l'organisation qu'il dirige, y compris dans la prise en compte des aspects psychologiques.

Le professeur Crocq⁶⁴ et le docteur Nayla Chidiac précisent que le stress subi par les intervenants peut impacter plus ou moins sévèrement leur psychisme, à savoir leur état psychique, leurs facultés intellectuelles ainsi que leurs capacités de contrôle émotionnel, de volonté et d'initiative. Même s'ils ont été impactés à des degrés divers, tous les individus ressentent un état de fatigue physique et psychologique à la fin d'une crise, mêlé à une sensation de soulagement. Aussi le bilan « technique » de la fin de crise doit-il être doublé d'un bilan psychologique, auquel le chef ne doit surtout pas se soustraire. Deux procédures peuvent être appliquées : le défusing et le débriefing.

Le défusing⁶⁵ se pratique « à chaud », dès que la crise est terminée, et dirigé par des psychologues. Il se pratique en groupe et s'adresse à toute l'équipe de gestion de crise. Le but est de permettre aux personnes de verbaliser leurs émotions et leur vécu subjectif pour désamorcer les évolutions psychiques néfastes. Le défusing se concentre sur le ressenti personnel, plus que sur les faits, à la différence du débriefing technique. Le champ sensoriel est exploré (les bruits, les signaux visuels, les sensations tactiles) afin de pouvoir donner du sens à certains aspects de la crise. Le travail de groupe permet à certaines personnes de rompre le sentiment de solitude ressenti parfois par le poids des responsabilités ou un emploi particulier. Elles s'aperçoivent que d'autres ont ressenti les mêmes impressions, ont eu des sensations identiques ou partagé leurs peurs. Le sentiment de peur et d'incompréhension de ceux qui n'ont pas vécu la crise doit être pris en compte immédiatement. Le travail du psychologue est de calmer les personnes surexcitées et de faire parler celles qui sont silencieuses. La séance se termine lorsque le spécialiste se rend compte du tarissement de l'envie de parler. Les participants doivent alors ressentir du soulagement et de l'apaisement.

Le débriefing est une procédure plus complexe, codifiée, mise en œuvre dans les dix jours suivant la fin de la crise. Dans ce laps de temps, les personnes ont eu le temps de mûrir leur réflexion, pouvant aboutir à des interrogations ou perplexités perturbantes sur la compréhension des événements ainsi qu'à une évolution de leur état psychique. Il s'agit d'un

⁶⁴ BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *Op. cit.* p 111

⁶⁵ Defusing : mot anglais qui peut être traduit par déchochage ou désamorçage

bilan psychologique d'évènement qui se pratique également en groupe. C'est en 1983 que le psychologue J. Mitchell eut l'idée d'appliquer cette technique, mise en œuvre dans l'armée américaine depuis la seconde guerre mondiale, aux équipes de pompiers et de policiers ayant eu à gérer des situations critiques. Sa méthode consiste à faire effectuer par les sujets la reconstruction cognitive de l'évènement et dans le même temps, leur dispenser l'information sur le caractère normal des pensées, réactions et symptômes manifestés en cette occasion. Le processus est strict : chacun relate ce qu'il a vu, ce qu'il a fait, ce qu'il a pensé, ce qu'il a ressenti et enfin de ce qu'il ressent actuellement. Puis le psychologue remonte la procédure en sens inverse et donne des informations sur la normalité des symptômes ressentis actuellement et éprouvés lors de l'évènement. Le débriefing permet à chacun d'ordonner sa pensée et ses souvenirs. De plus, le fait de le faire en groupe permet d'une part de croiser les récits et donc de reconstituer une vérité objective commune de l'évènement, et d'autre part de s'apercevoir que les comportements et symptômes des autres ont été semblables aux siens et donc de se défaire de ses « cognitions erronées ». Chacun peut donc, individuellement, critiquer ses pensées et ses réactions afin de se libérer des perturbations psychiques gênantes issues de l'incident. Ce travail collectif et individuel prépare les individus à affronter plus efficacement les crises suivantes. A la différence du débriefing technique, le chef ne doit en aucun cas conduire le débriefing psychologique. En revanche il doit y participer à plusieurs titres. En premier lieu à titre d'exemple, afin de motiver l'ensemble des personnels et leur montrer l'intérêt de la démarche. Sa responsabilité permanente de chef l'oblige également à assurer la résilience de son organisation et donc ne pas laisser dériver des comportements pathogènes. Enfin à titre personnel, il doit se préparer psychologiquement à affronter d'autres crises en évacuant toute perturbation psychique.

Dans les professions exposées à un risque mortel telles que les forces armées ou les pompiers, cette démarche est nécessaire pour se prémunir au maximum des syndromes de stress post-traumatiques pouvant survenir plusieurs années après l'incident. La notion de PTSD⁶⁶ apparaît en 1980 dans le DSM 3⁶⁷, ouvrage de référence en psychiatrie. Le docteur Chidiac⁶⁸ note que l'accumulation d'expériences traumatisantes accroît le risque d'apparition de ces symptômes. Selon les situations rencontrées et les unités concernées, le débriefing psychologique décrit précédemment peut être adapté en l'individualisant si le travail en groupe ne semble pas adapté ou ne suffit pas. Il s'agit alors d'organiser des entretiens

⁶⁶ PTSD : post traumatic stress disorder

⁶⁷ DSM: Diagnosis and statistical manuel of mental disorder

⁶⁸ Entretien avec le docteur Nayla Chidiac

individuels obligatoires pour les personnes les plus exposées physiquement ou psychologiquement lors de la crise. Le GIGN a adopté ainsi différents protocoles collectifs ou individuels de suivi psychologique au profit de ses opérateurs.

Les aspects techniques et psychologiques doivent impérativement être pris en compte à la fin de la crise, avec un tempo précis. Le but est de préparer les personnels à affronter individuellement et collectivement une nouvelle crise sans chercher à reproduire les schémas mais bien à être prêt à innover tout en s'appuyant sur son vécu.

3.3.3 Apprendre à décider dans l'incertitude

3.3.3.1 Entraîner les décideurs

La formation des futurs experts et des décideurs est un facteur majeur de réussite selon Patrick Lagadec, malheureusement largement sous-estimé et sous-exploité en France⁶⁹. La culture du risque n'est pas une chose partagée, ni même la culture de la gestion de crise. Pour preuve, les dirigeants commettent souvent les mêmes erreurs en période de crise : ils refusent de communiquer ou nient l'évènement, ils attendent un certain temps avant de se rendre sur les lieux du drame, ou au contraire se précipitent sur les lieux alors même que la crise n'est pas terminée. Les épisodes terroristes de 2015 ont systématiquement démontré la propension des hommes politiques à se rendre sur les lieux des attaques en dépit des consignes des services de sécurité. Au-delà du risque inconsidéré pris pour leur propre sécurité, cela peut nuire à au bon déroulement de la gestion de la crise. En effet, les chefs ne sont plus en mesure de décider sereinement, depuis une cellule de crise. L'émotion prend le pas sur la raison, le temps de l'action laisse place au temps de la « visite des autorités ». Ces attitudes d'empressement ou de déni ont une incidence directe sur la capacité de l'organisation à sortir de la crise. Il est donc nécessaire que les dirigeants disposent de formations en matière de gestion de crise. Pour reprendre l'exemple de Rudolph Gulliani en 2001, il avait demandé à être personnellement impliqué dans un exercice de simulation de crise en juillet 2001, et avait

⁶⁹ LAGADEC Patrick, ruptures créatrices, Editions d'organisation, Les échos édition, 2000

même demandé de participer à un nouvel exercice qui aurait dû avoir lieu le 12 septembre 2001.

La préparation des décideurs à la gestion de crise est un impératif. Cette préparation doit concerner l'ensemble des acteurs. Pascal Lagadec insiste sur le fait que les plus hauts dirigeants politiques ou du secteur privé doivent se mettre en situation lors d'exercices de gestion de crise, ce qui n'est pas toujours le cas. Au-delà de l'expérience ainsi acquise, Gérard Chaput y voit un intérêt majeur en ce sens que cela crée des « frayages de conduite »⁷⁰, à savoir des pistes inscrites dans l'inconscient que le chef pourra suivre sous stress. De plus, le dirigeant doit se forcer à critiquer sa pensée pour gagner en efficacité. Le temps de l'exercice est parfait pour cela et l'action pourra plus facilement être reconduite en situation de crise.

Pour élaborer des scénarii de crise, il faut être capable de penser la rupture, à savoir aller au-delà des tendances et des prévisions. Cela doit conduire les dirigeants à se fixer des règles de conduite et de raisonnement inhabituelles et inconfortables. Il faut mettre à profit les exercices pour sortir du conventionnel, pour se poser des questions hors-cadre et tolérer les hypothèses non-conventionnelles. Le rôle essentiel des cellules de « préparation opérationnelles » est à ce titre souvent sous-estimé ou sous-dimensionnée dans les unités militaires. Le BOI⁷¹ joue un rôle majeur et lors des exercices, la Diranim⁷² doit être suffisamment armée et composée de personnels inventifs, créatifs. Les exercices doivent servir, entre autres à préparer les esprits des dirigeants à des questionnements non-prévus. Ils doivent configurer leur univers mental de façon à affronter des situations inconnues. Au-delà des enseignements techniques et tactiques, les exercices doivent avant tout habituer et formater les esprits des acteurs, au premier rang desquels les dirigeants, à décider dans l'incertitude.

Selon Christophe Roux-Dufort, il faut « accepter l'inacceptable » lorsqu'il s'agit d'imaginer et de construire des scénarii de crise. Pascal Lagadec fournit quelques principes⁷³ :

- cerner des scénarios tendanciels et construire des scénarii inverses à ceux escomptés ;
- cerner les référents fondamentaux et prendre le contre-pied ;

⁷⁰ Entretien avec Gérard Chaput

⁷¹ Bureau Opérations Instruction : Bureau en charge, notamment, de l'instruction et de la préparation opérationnelle des compagnies dans un régiment

⁷² Direction de l'animation : cellule chargée de l'animation de l'activité plastron (terroristes, population, partisans...) lors d'un exercice afin de mettre en situation, en temps réel, les forces.

⁷³ ROUX-DUFORT Christophe. *Op. Cit*, p 123

- cerner les acteurs clés et penser à une perte brutale de leur légitimité ou à l'arrivée d'acteurs « bizarres », périphériques, inconnus, à la marge ;
- faire le relevé des évidences et renverser ces évidences ;
- faire le relevé des impossibilités et les considérer subitement comme possibles.

Ces règles de conduite participent toutes à l'élaboration d'un raisonnement original et constituent la suite logique de la définition de la crise selon laquelle cette dernière renverse brutalement les évidences et les points de référence traditionnels de l'organisation. L'entraînement des décideurs doit donc aller dans ce sens et couvrir non-seulement le champ des possibles, mais également le champ de l'impossible. Selon Christophe Roux-Dufort, les scénarii possibles ne doivent pas être écartés. Ainsi il propose de structurer la démarche par la mise en place de quatre méthodes allant de la plus convergente à la plus divergente⁷⁴ :

- **la méthode historique** : les scénarii convergents. Elle se fonde sur les tendances lourdes du secteur et donc les plus probables. Il s'agit généralement de crises facilement identifiables, dont les conséquences sur l'institution sont limitées.
- **la méthode du portefeuille de crises** : les scénarii élargis. Elle s'organise autour d'une typologie de crises préexistantes. L'analyse de ces crises et les éléments de réponses anticipés permettent une réponse rapide et efficace en cas de renouvellement de ce type de crise.
- **la méthode dialectique** : les scénarii de rupture. Cette troisième méthode s'articule autour d'une remise en cause des présupposés courants existants dans l'organisation. Il s'agit donc d'avoir une approche novatrice et originale des risques encourus. C'est ici qu'il s'agit de « penser l'impensable », ou « d'envisager l'inenvisageable ». C'est la partie la plus délicate pour les responsables de la préparation à la gestion de crise car ils doivent fonder leurs réflexions sur des scénarii non-existants. Mais c'est également la plus importante car l'effet de sidération est d'autant plus important lorsque la situation qui se présente à un dirigeant n'a jamais été vécue.
- **la méthode métaphorique** : les scénarii métaphoriques sont issus dans ce cas de la confrontation de l'entreprise à des exemples de crises extrêmes. Ces scénarii peuvent

⁷⁴ *Ibid*, p 124

être évalués au moyen de deux critères : leur fréquence d'occurrence et leur gravité potentielle.

Les dirigeants doivent se mettre en situation de stress et aller vers leur zone d'inconfort. Ainsi les journalistes de l'AFP et les ambassadeurs déployés dans les zones de crises assistent à des exercices lors desquels ils sont pris en otages. Malgré le côté artificiel de ce type d'exercice, cela a néanmoins le mérite de leurs faire ressentir certains mécanismes internes déclenchés lors d'un enlèvement, tels que la perte de repères spatio-temporels.

3.3.3.2 Apprendre à gérer le stress et les biais décisionnels

Si le stress, dans ses formes dépassées, a un effet nuisible sur l'action du chef, il peut aussi être utile et mobilisateur. Bien géré, il peut être un facteur de performance car il va focaliser les ressources du manager sur la construction du meilleur choix. Il ne sert donc à rien de nier un stress ou de chercher à le supprimer. Il s'agit bien d'y faire face, de l'accepter, de le comprendre et d'arriver à le mettre au profit du processus décisionnel. Etre conscient qu'il s'agit de stress est déjà un premier pas vers sa maîtrise. De plus, la connaissance de ses effets délétères permet de les relativiser. Le sujet peut donc limiter les répercussions et les inconvénients en réduisant l'intensité des sécrétions hormonales. Le chef doit pour cela se connaître et savoir identifier les premiers signes de stress pour éviter de donner de l'importance aux effets nuisibles. A contrario, il s'agira de se remémorer les effets utiles, les rechercher et les exploiter. Une fois l'effet de surprise passé, le chef doit se mobiliser sur la prise de conscience des effets, se concentrer sur l'analyse de la situation et l'élaboration d'une décision.

Dans des situations extrêmes, pouvant durer plusieurs jours, un stress intense peut perdurer malgré les efforts du chef pour en contrôler les effets. Il doit alors avoir la clairvoyance et l'humilité de s'aménager de courtes phases de pause ou de repos, ou alors se faire aider plutôt que de s'acharner à vouloir effectuer une tâche que son état psychique du moment ne lui permet pas. Les siestes flash présentent alors un réel intérêt afin de récupérer une mémoire de travail efficace. Les techniques de relaxation permettent d'optimiser les courtes phases de repos. Enfin le regard de ses subordonnés, de ses chefs ou de ses collaborateurs sont des indicateurs qu'il ne faut pas négliger. La cellule « techniques

d'optimisation du potentiel » (TOP) du ministère des armées, en lien avec l'Institut de Recherche Biomédicale des Armées (IRBA), étudie le concept de « siestes optimisées » afin d'accroître l'action bénéfique des temps de repos sur le système cognitif. Une sieste classique de 30 minutes permet d'atteindre un sommeil légèrement profond, note l'adjudant-chef ROCCO, chef de la cellule TOP et référent national. L'utilisation combinée des techniques de suggestions hypnotiques et de relaxations permet d'atteindre beaucoup plus rapidement un sommeil profond, voire le sommeil paradoxal (hautement récupérateur). Les études menées par l'IRBA aboutissent à la conclusion selon laquelle les siestes optimisées permettent de relever l'attention pendant les quatre heures qui suivent. Les résultats de ces travaux ont été présentés en 2016, à l'occasion du congrès annuel sur le sommeil organisé par la Société Française de Recherche et Médecine du Sommeil (SFRMS)⁷⁵.

L'efficacité de la prise de décision passe également par la gestion des biais décisionnels et cognitifs. Il s'agit d'éviter les débordements. Il faut apprivoiser, préparer le système cognitif à être confronté à des perceptions altérées de la réalité. Il s'agit également d'identifier les biais décisionnels qui peuvent modifier le processus de décision. Par exemple, le chef devra être attentif aux croyances et stéréotypes répandus au sein de son organisation. Il devra également prêter une attention particulière aux biais de formulation, qui sont induits par la manière dont il présente les choses et donc la façon dont l'interlocuteur va percevoir le message. Il s'agit également de gérer l'aversion à la perte et au risque, ce qui a pour conséquences d'inciter les chefs à privilégier des choix moins ambitieux ayant un risque de perte plus faible. Enfin, il s'agit de lutter contre les résistances aux changements en faisant prendre conscience des raisons du changement et en identifiant les peurs liées aux évolutions. Selon Gérard Chaput, la peur est la véritable pierre noire des cellules de crise car elle est invalidante. La tentation est de s'en détourner et de la fuir au lieu de faire face, ce qui permet de mobiliser le courage.

⁷⁵ Cf annexe 4 : E. Debellemanière. *Optimisation d'une sieste en milieu professionnel : l'apport des techniques d'optimisation du potentiel pour l'approfondissement du sommeil*. Congrès du sommeil. 2016

3.3.4 Réflexions sur le développement personnel du dirigeant

3.3.4.1 Dans un univers inconnu, faire confiance à son intuition

Lors de l'élaboration du processus de décision, les choix proposés au chef ne pourront pas toujours être argumentés de façon précise faute de renseignements fiables sur la situation. Ainsi la majorité des attentats commis en 2015 et 2016 ont confirmé qu'il était impossible de disposer d'informations avérées lors des deux premières heures. Des informations contradictoires arrivent même jusqu'au décideur, brouillant ses facultés de réflexion et de décision⁷⁶. De plus les conséquences des décisions prises ne peuvent pas être anticipées. Plus l'incertitude est grande et plus le choix est difficile car le raisonnement s'appuie sur des suppositions. Dans ce cas le chef doit être capable de faire confiance à son intuition. Gérard Chaput définit l'intuition comme l'accès aux potentialités internes, source de création. Selon lui, la création d'un être vivant peut se comparer à un « big-bang interne » qui générerait un murmure intérieur imperceptible mais porteur de potentialités pour le développement de la personne. Savoir écouter le murmure intérieur, dans le silence, permet d'avoir accès à ses potentialités immédiates. Le précepte « connais-toi toi-même », inscrit sur le fronton du temple de Delphes évoque cette quête de la connaissance intérieure, source d'inspiration et de confiance personnelle. Plus le chef se connaît et plus il pourra trouver les ressources internes et les solutions adaptées à une situation. Cette capacité à puiser intérieurement les réponses à une situation doit se développer quotidiennement en amont de la crise. Ce travail peut s'opérer en aménageant tous les jours des temps de silence dans son agenda. L'auteur américain Tim Ferriss a constaté que la majorité des grands chefs d'entreprise, hommes politiques ou personnalités qu'il a rencontrés dans le cadre d'une étude sur la réussite pratiquaient quotidiennement la méditation⁷⁷. Des applications pour smartphone telles que « calm » ou « Headspace » proposent des séances de méditation de 3, 5 ou 10 minutes. Des études ont également porté sur la stimulation de l'inconscient par l'utilisation du puzzle chez l'adulte.

Le processus de sélection du GIGN oblige les candidats à repousser leurs limites et à chercher au plus profond d'eux-mêmes les ressources pour avancer pendant les trois mois que

⁷⁶ Lors des attentats du 13 novembre 2015, 14 lieux différents dans la capitale sont annoncés comme faisant l'objet d'attaques terroristes en cours; lors de l'attentat de Nice le 14 juillet 2016, les forces d'intervention cherchent un deuxième terroriste pendant plusieurs heures.

⁷⁷ FERRISS Tim, *Tools of Titans*, Vermillon, décembre 2016

durent ces tests. Au-delà de toutes les qualités évaluées par les instructeurs pendant ces semaines, le candidat, officier comme sous-officier, prend confiance en lui en explorant ses potentialités intérieures. Cette confiance personnelle sera utile en opération et l'officier placé en position de commandement s'appuiera dessus de façon inconsciente.

L'intuition guide donc la décision. La confrontation de l'intuition à la raison permet de d'ajuster la réponse à apporter au problème. Comme le démontre Antonio Damasio, faire un choix, c'est allier rationnel et irrationnel au service de la décision.

3.3.4.2 L'utilisation des techniques d'optimisation du potentiel (TOP)

Les armées prêtent une attention particulière à la gestion des capacités cognitives de ses personnels. Le chef d'Etat-Major des Armées (CEMA), dans une directive de 2013, recommande le développement d'outils permettant de gérer la fatigue émotionnelle⁷⁸.

La cellule TOP a été créée en 1990 suite au retex de la guerre du Liban. Elle s'intéresse de près, selon l'adjudant-chef ROCCO, à la question de la prise de décision. Elle se base sur différents travaux, notamment une étude conduite par l'Institut de Recherche Biomédicale des Armées (IRBA) qui met en lumière l'incidence de la fatigue nerveuse et des tensions musculaires sur la prise de décision. La cellule TOP a donc développé des outils à destination des chefs pour permettre d'amoindrir ces effets négatifs. Plusieurs techniques peuvent être mises en œuvre:

- Les techniques de respiration ;
- Le relâchement musculaire ;
- La visualisation par la répétition mentale ou la pré-activation mentale (PAM) qui consiste à anticiper les points bloquants et facteurs de stress d'une situation donnée ;
- La dynamisation psycho-physiologique, qui consiste à s'injecter de l'influx nerveux par un échauffement physique associé à une préparation mentale ;
- L'auto-évaluation, connue également sous l'acronyme POMS (Profil of Mood State). Elle consiste à s'évaluer selon ses sensations de l'instant. Cela comprend entre autre ses capacités inter-relationnelles, son état de fatigue ou encore son degré de confusion dans la compréhension de la situation.

⁷⁸ Cf annexe 5 : directive n° D 13-009803 DEF/EMA/RH/FORM/NP du 30 juillet 2013 sur la sensibilisation et la formation des militaires à la prévention du stress opérationnel

La cellule TOP a testé son dispositif d'aide à la décision au sein de la Patrouille de France, avec des pilotes de chasse expérimentés et plus récemment au sein de la division d'application de la cavalerie à Saumur en juillet 2017.

Enfin, la cellule développe avec des industriels des outils de nouvelle génération. Elle travaille actuellement sur un bandeau appelé « bandeau dream » permettant d'accroître les bienfaits du sommeil. Elle développe également un prototype de caisson de récupération aérolargable appelé « box sommeil ». Il serait destiné à être acheminé sur une zone de crise pour permettre la récupération en mode flash.

3.3.4.3 La réalité virtuelle au service de la décision

Enfin, la technologie peut contribuer à la préparation des chefs en comblant un vide laissé par les différentes mises en situation ou « exercice sur table ». Christophe Roux-Dufort note que « de nombreuses entreprises investissent dans des programmes de formation continue dans l'espoir de confronter leur personnel à tous les scénarii possibles. L'utilisation de simulateurs permet également de s'approcher le plus possible de la réalité en plongeant les dirigeants dans un espace spatio-temporel dégradé. Cela permet d'appréhender, en se mettant en situation, les contraintes auxquelles ils sont soumis en cas de crise. La formation doit les entraîner à comprendre et gérer les évènements imprévus, à appréhender les technologies complexes et à créer un climat propre à générer une culture organisationnelle orientée vers la fiabilité et la sécurité »⁷⁹. Les progrès technologiques permettent d'aller plus loin encore dans le réalisme des mises en situation avec l'utilisation combinée de la réalité virtuelle et des outils connectés.

Ainsi le GIGN étudie l'apport de la réalité virtuelle dans la préparation de ses opérationnels afin de les approcher au plus près d'engagements durs qu'ils seront amenés à rencontrer. Certaines situations telles que les blessures par balles ou les effets d'explosion ne peuvent pas être reproduites à l'entraînement. Le principe de la réalité virtuelle consiste à immerger le sujet dans un univers imaginaire ou réel en le dotant d'équipements connectés lui permettant d'interagir avec son environnement et les autres opérateurs depuis une plateforme mais également de sentir physiquement les effets du scénario. Le retour sensitif, assuré par une combinaison connectée, distingue cet outil d'un simple jeu. Une « sanction physique »

⁷⁹ ROUX-DUFORT Christophe, *Op. Cit*, p 99

plus ou moins forte peut ainsi être appliquée à l'opérateur, ponctuellement ou dans la durée. Ce dispositif permet donc de confronter les individus à des images fortes et les sensations physiques qui les accompagnent. Le but est de faire baisser le niveau de stress en améliorant les capacités cognitives par le développement d'automatismes et en travaillant sur la partie inconsciente du cerveau. Ce travail pourrait être réalisé pour développer les capacités de décision de certains chefs en les plongeant dans un univers anxiogène.

Conclusion

La période actuelle se caractérise par une société à haut risque où l'intensification de l'information, la prolifération technologique et la compression des temps de décision et d'action soumettent les entreprises à des situations inédites et inattendues. En parallèle des crises standard se développent des « crises impensables », dans des systèmes qualifiés d'ouverts et de non linéaires, pour lesquelles les schémas de réponse éprouvés jusqu'alors sont inopérants. Par conséquent, l'humain devient la clé et comme le dit Patrick Lagadec, le chef doit trouver « des combinaisons d'impulsions inventives ». L'objectif est de sortir son entité du cycle dévastateur de la crise au moyen d'une succession de décisions innovantes et en apportant du sens à son action.

Le stress, la perte des référentiels ou les enjeux professionnels et personnels peuvent créer des biais décisionnels et comportementaux allant même jusqu'à l'absence totale de décision. Le chef doit au contraire mettre ses qualités de leadership, de résistance et d'intelligence de situation au service de la communauté et de la décision. Dans une société caractérisée par la peur et obsédée par le risque zéro, le chef doit assumer ses responsabilités, faire face au danger et réduire les risques et incertitudes par un pilotage flexible et créatif des situations de crise. C'est en s'appuyant sur un socle solide de valeurs et de connaissances que le chef pourra ainsi trouver des solutions le jour J. L'esprit créatif puise son inspiration dans un corpus construit tout au long du parcours professionnel et personnel.

Les dirigeants doivent être préparés à affronter ces situations. Les entraînements réalistes, les mesures d'accompagnement, les formations et les outils institutionnels doivent s'accompagner d'un travail de développement personnel et de connaissance de soi pour gérer les effets du stress, les tensions et exploiter avec sérénité et efficacité les potentialités personnelles. Le champ des nouvelles technologies, telle que la réalité virtuelle, offre de nouvelles perspectives afin d'entraîner les chefs dans des conditions se rapprochant de plus en plus de la réalité. Enfin les récents travaux et études relatifs à l'impact de la méditation ou des techniques d'optimisation du potentiel (TOP) sur le système cognitif sont des pistes de développement personnel prometteuses.

Phare dans la tempête, c'est un chef éclairé, fort et innovant qui doit piloter son organisation en univers inconnu.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- BELLUT Serge, Aider à décider, Paris, AFNOR, 2010, 384 p
- BERNARD Louis, CROCQ Louis, ROMATET Grégoire, VRAIE Benoit. *La gestion de crise illustrée : les leçons de la crise des missiles de Cuba*, Versailles, VA Press, 2016, 146 p
- CHAPUT Gérard, VENARD Christian, VENARD Guillaume, *La densification de l'être, se préparer aux situations difficiles*, Champlan, Pippa Editions, 2017, 201p
- CROCQ Louis, *Les paniques collectives*, Paris, Odile Jacob, 2013, 380 p
- FALQUE Laurent et BOUGON Bernard. *Pratiques de la décision*, Paris, Dunod, avril 2013, 240 p
- FERRISS Tim, *Tools of Titans*, Vermillon, décembre 2016, 704 p
- FRANCOIS Ludovic, ZERBIB Romain, *INFLUENTIA, La référence des stratégies d'influence*, Panazol, Lavauzelle, mars 2016, 435 p
- GOYA Michel, *Sous le feu : la mort comme hypothèse de travail*, Paris, Tallandier, 2014, 266 p
- HASSID Olivier. *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2008, 143 p.
- JONAS Hans, *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion, octobre 2013, 470 p
- LAGADEC Patrick. *Le continent des imprévus*, Paris, Manitoba/Les belles lettres, 2015, 266 p
- LAGADEC Patrick. *Ruptures créatrices*, Paris, Les échos éditions, 2000
- LAGADEC Patrick, GODARD Olivier, HENRY Claude, MICHEL-KERJEAN Erwan. *Traité des nouveaux risques*, Paris, Gallimard, 2002
- LAGADEC Patrick, *Piloter en univers inconnu*, Bordeaux, Editions préventique, 2013, 24 p
- MACHIAVEL Nicolas, *Le Prince*, Paris, Folio, juin 2007, 480 p
- ROUX-DUFORT Christophe. *Gérer et décider en situation de crise*, Paris, Dunod, 2005, 264 p
- SANTI Jean-Marc, MERCIER Stéphane, ARNOULD Olivier. *La boîte à outils de la prise de décision*, Paris, Dunod, 2015, 191 p
- SIMON Herbert. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983, 321 p

- WEBER Max. *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1959, 222 p
- WEICK, *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, 1995

Articles :

- *Le temps de la décision*, Les cahiers de la revue de la défense nationale, Ecole militaire, 28 avril 2011, 195 p
- LAGADEC Patrick, *Crises chaotiques, préparer les dirigeants*, Préventique n°154, septembre 2017
- LAGADEC Patrick, *Crises hors cadres, quel pilotage à l'échelon ministériel ?*, Préventique n°157, septembre 201mars 2018
- WEICK Karl, *L'effondrement du sens dans les organisations, l'accident de Mann Gulch*

SOURCES

Sites internet :

- Site de Patrick LAGADEC : www.patricklagadec.net

Entretiens :

- Général d'armée Denis FAVIER, directeur de la gendarmerie nationale de 2013 à 2016
- Patrick LAGADEC, directeur de recherche honoraire de l'Ecole polytechnique
- François-Xavier BELLAMY, professeur agrégé de philosophie
- Nayla CHIDIAC, docteure en psychopathologie, psychologue clinicienne, spécialiste du traumatisme psychique chez les adultes
- Gérard CHAPUT, ancien médecin militaire spécialisé en psycho-traumatologie
- Colonel Laurent PHELIP, commandant du GIGN
- Marc FONBAUSTIER, diplomate, directeur général adjoint CFI médias , ex-ambassadeur de France au Togo
- Ajudant-chef Laurent ROCCO, école interarmées des sports, chef de la cellule des techniques d'optimisation du potentiel (TOP)

Colloques et conférences :

- Henri de Castries, *Les nouveaux défis pour la France*, Ecole Militaire, 8 mars 2018

Filmographies :

- La chute du faucon noir
- 13 jours
- Apollo 13
- A la poursuite d'octobre rouge

ANNEXES

1/ Les qualités du décideur. Pr Louis Crocq

2/ Matrice D'Eisenhower

3/ Méthode de raisonnement tactique

4/ E. Debellemanière. *Optimisation d'une sieste en milieu professionnel : l'apport des techniques d'optimisation du potentiel pour l'approfondissement du sommeil*. Congrès du sommeil. 2016

5/ Directive n° D 13-009803 DEF/EMA/RH/FORM/NP du 30 juillet 2013 sur la sensibilisation et la formation des militaires à la prévention du stress opérationnel

6/ Circulaire n°42425 du 13 juillet 2017 relative aux orientations en matière de sécurité civile

7/ Psychologie de la prise de décision en situation de stress, l'exemple de la crise de Cuba 1962. Nayla Chidiac – Louis Crocq

ANNEXE 1

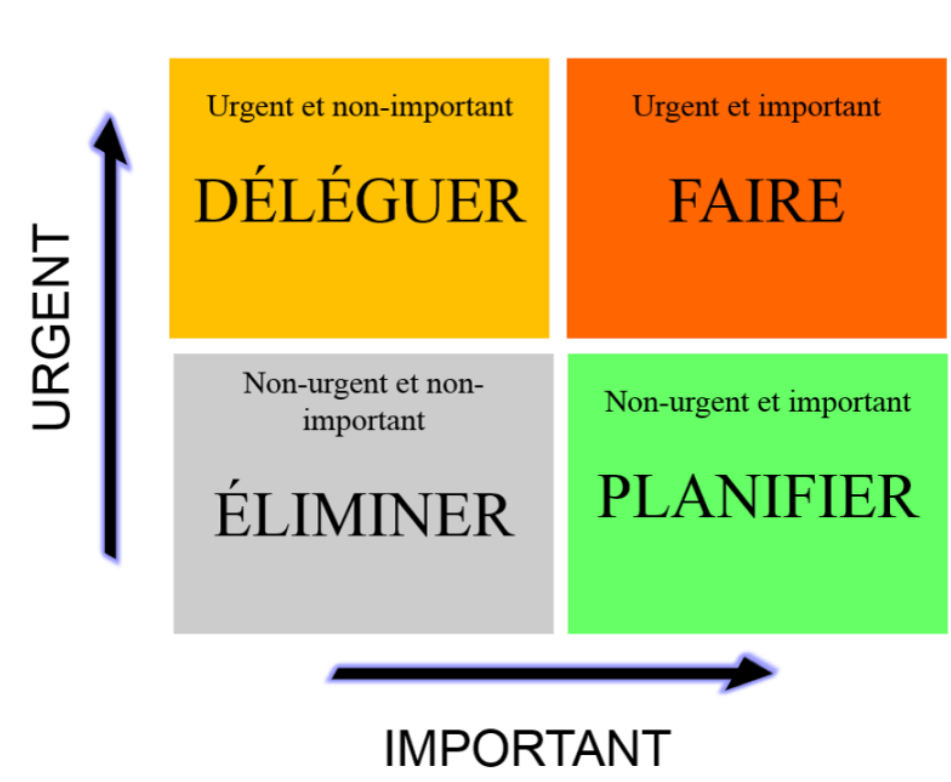
QUALITES MENTALES DU DECIDEUR

Pr Louis CROCQ

- 1 - Vigilance, maintien de l'attention (diffuse et sélective).
- 2 – Recevoir les informations, trier et mettre en ordre.
- 3 - Sûreté du jugement (évaluation en gravité et urgence).
- 4 - Capacité d'effectuer une synthèse à tout moment.
- 5 - Capacité à imaginer une ou N solutions.
- 6 – Sûreté de raisonnement.
- 7 - Ouverture aux autres, écoute, travail en groupe.
- 8 - Savoir déléguer (quoi et à qui) lorsque possible.
- 9 - Flexibilité mentale (capable de changer de point de vue).
- 10 - Choix décisionnel (sortir du doute et de l'hésitation).
- 11 - Maîtrise du stress et de la fatigue (sang froid, plages de repos)

ANNEXE 2

MATRICE D'EISENHOWER



ANNEXE 3

LA METHODE DE RAISONNEMENT TACTIQUE

1 – CADRE GENERAL ACTION

DE QUOI S'AGIT-IL ?

- Action menée par l'échelon supérieur :
 - nature
 - cadre espace/temps
- Physionomie générale :
 - caractéristiques du conflit
 - cadre juridique (PA ou PJ, conditions usage armes, manifestation autorisée, tolérée ou interdite)
 - type d'adversaire
 - état des forces
 - aspect médiatique
- Type d'action de l'échelon considéré (dans ce contexte).

OÙ ?

- Terrain (caractéristiques du milieu)
 - dimensions de la zone d'engagement
 - nature
 - aspects tactiques - point clés
 - aspects favorables / défavorables

Croquis des lieux
- Météo
- Population
 - Densité, localisation
 - Attitude, sentiments vis à vis des F de l'ordre
 - milieu social, état d'esprit,
- Elus

QUAND ?

- Délais (rejoindre la zone d'engagement, remise en condition ou préparation opérationnelle, disponibilité opérationnelle, disponibilité opérationnelle effective ...).
- Durée de la mission.

Echelle des temps

2- MISSION OU RÔLE

POURQUOI ? (esprit)

Exprimé dans le «je veux» du supérieur ou des termes de la réquisition

QUOI ? (lettre)

Différents volets :

- effets à obtenir sur l'adversaire ?
- où, quand et pendant combien de temps ?
- missions encadrantes ?
- données complémentaires qui limitent l'initiative

3 - ÉTUDE DES FORCES EN PRÉSENCE

FORCES AMIES (avec qui ?)

Bilan des moyens (dans l'espace et dans le temps)

- Descriptif par nature :
 - nombre, type d'unités et origine

- équipement
- unités et moyens spécialisés
- antécédents
- situation morale, état sanitaire,...

- Montée en puissance

Capacité à accomplir les actions à réaliser en tenant compte des délais et du terrain.

Elaboration des MA

FORCES ADVERSESES (contre qui ?)

Bilan des moyens (dans l'espace et dans le temps)

Adversaire actuel et futur : descriptif :

- Nature, volume (montée en puissance), attitude
- organisation
- doctrine, but

Capacités tactiques

(de nature à s'opposer à la réalisation de l'effet majeur, assorties des notions de délai et de lieu)

Elaboration des ME

RAPPORT DE FORCE

Moments et lieux de supériorité ou d'infériorité relative

Croquis rapport de force

Effet majeur

4 – RECHERCHE DE LA MANOEUVRE

ELABORATION MA

Rendus différents par la manière :

- Dont sera marqué l'effort :
 - dans l'espace (en direction, en profondeur)
 - dans le temps en fonction évolution rapport de F ou en fonction du terrain)
- Dont seront combinées les actions :
 - rythme
 - simultanéité / succession
 - style offensif / défensif

CONFRONTATION MA/ME

MA / ME avec représentation graph + idée force	ME 1	ME 2	Faibles du MA
MA1	A. I. R.	A. I. R.	
MA2	A. I. R.	A. I. R.	

DECISION

Idee de manœuvre :

- Phases
- Répartition par phase

ANNEXE 4

E. Debellemanière. *Optimisation d'une sieste en milieu professionnel : l'apport des techniques d'optimisation du potentiel pour l'approfondissement du sommeil. Congrès du sommeil. 2016*

Optimisation d'une sieste en milieu professionnel: apport des techniques d'optimisation du potentiel (TOP) pour l'approfondissement du sommeil

E. Debellemanière^{1,2,3}, M. Genot⁴, A. Pisani⁴, L. Rocco⁴, M. Erblang^{1,2}, R. Dorey^{1,2}, F. Sauvet^{1,2}, D. Léger^{1,2}, A. Rabat^{1,2}, M. Chennaoui^{1,2}

¹Unité Fatigue et Vigilance, Institut de recherche biomédicale des armées (IRBA), Brétigny sur Orge
²EA7330 VIFASOM, Hôtel Dieu, Université Paris 5 Descartes, Paris
³Rythm SAS, Paris
⁴Centre Nationale des Sports de la Défense (CNSD) / Ecole interarmées des sports (EIS), Fontainebleau



INTRODUCTION

Les situations de dette de sommeil, aiguës comme chroniques, sont fréquemment rencontrées dans le milieu professionnel (militaires, urgentistes, paramédicaux, chauffeurs, policiers...). Ces dettes de sommeil se traduisent par une somnolence diurne, des troubles de l'humeur, une altération des capacités cognitives² ou encore des altérations de la réponse vasculaire, endocrinienne³, immunitaire³ et inflammatoire³.

Une contre-mesure existante et efficace semble être le recours à la sieste⁴. Cette dernière permet de restaurer un état de vigilance satisfaisant en diminuant la somnolence subjective, de limiter la dégradation de certaines capacités cognitives et les perturbations immunitaires et endocriniennes⁵.

Toutefois, l'environnement (bruit, chaleur, confort...) et l'état affectif de l'individu (stress, anxiété...) peuvent rendre la sieste inefficace en provoquant un endormissement difficile et en diminuant la durée totale du sommeil.

L'objectif de cette étude était d'évaluer objectivement une méthode d'amélioration de la qualité de la sieste chez des travailleurs. La durée et l'organisation du sommeil ont été comparées en situation « normale » de sieste par rapport à une situation de sieste d'accompagnement par des suggestions hypnotiques, dans le cadre d'un programme d'optimisation du potentiel (TOP).

MATÉRIELS ET MÉTHODES



Sujets

- 11 volontaires sains
- 9 ♂, 2 ♀
- 37-52 ans

Protocole

2 conditions de siestes : 4 siestes + 4 siestes accompagnées par un programme TOP, en groupe (n=11).
Durée des siestes : 30 minutes.
Période des siestes : 13h30-14h00.
Contenu des siestes avec TOP : suggestions hypnotiques pendant la sieste (15 premières minutes) et dynamisation au réveil (5 minutes après la sieste), administrées oralement par un moniteur.

Méthodes

Enregistrement PSG miniaturisé (Actiwave, CamNtech) : 3 voies EEG (F3, C3, O1), 1 EOG, 1 EMG, 2 ECG.
 Lecture double des tracés selon les critères de l'AASM par deux experts du sommeil.

RÉSULTATS

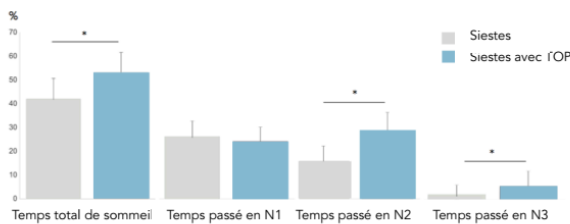


Fig. 1 : Structure globale du sommeil (% de temps total de sommeil, % temps passé en N1, en N2 et en N3) pour la sieste (■) vs la sieste avec TOP (■). (Moyenne pour les 4 siestes ± intervalle de confiance) * p<0.05

Tableau 1 : Structure globale du sommeil par sieste sans TOP vs. siestes avec TOP : latence d'endormissement, % de temps total de sommeil (TST), % de temps passé en N1, en N2, en N3 et sommeil paradoxal (SP) (Moyenne ± écart type) * p<0.05 en comparaison à la sieste classique pour un test de Wilcoxon à données appariées.

	Siestes				Siestes avec TOP			
	Sieste 1	Sieste 2	Sieste 3	Sieste 4	Sieste 1	Sieste 2	Sieste 3	Sieste 4
Latence d'endormissement (min.)	15,4 ± 12,1	7,7 ± 8,6	6,7 ± 8,2	6,7 ± 3,4	7,8 ± 8,6*	7,11 ± 6,0	11,7 ± 7,6	3,9 ± 1,9
% de TST	33,8 ± 31,6	38,8 ± 26,2	41,8 ± 23,6	56,6 ± 27,1	50,6 ± 26,5*	55,7 ± 18,7*	45,2 ± 28,4*	66,8 ± 25,4
% N1	22,1 ± 21,9	28,1 ± 17,7	31,2 ± 18,4	22,8 ± 19,0	27,1 ± 20,5*	29,3 ± 9,7*	14,5 ± 11,9*	28,2 ± 20,6
% N2	11,7 ± 15,6	10,7 ± 17,4	10,7 ± 16,2	27,4 ± 15,4	21,1 ± 20,8*	26,3 ± 22,2*	29,0 ± 22,3*	24,9 ± 16,4
% N3	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	6,5 ± 15,2	2,4 ± 5,2*	0,2 ± 0,5*	1,7 ± 3,6	13,2 ± 20,6*
% SP	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0	0,0 ± 0,0

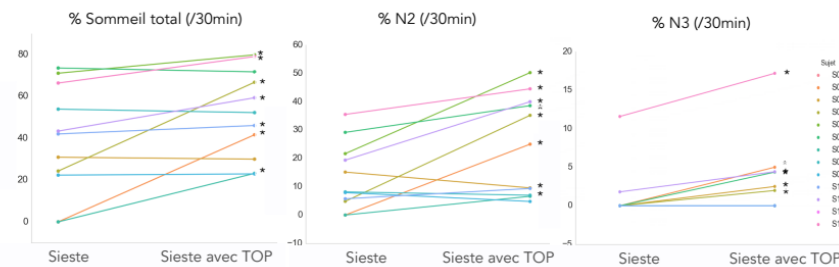


Fig. 2 : Structure du sommeil de la sieste par sujet (% de temps total de sommeil, % de temps passé en N2 et en N3) pour la sieste vs. la sieste avec TOP. (Moyenne pour les 4 siestes) * p<0.05, sieste avec TOP vs. sans TOP par un test de Wilcoxon.

Sur cette opportunité de sieste de 30 minutes, le % de temps total de sommeil, le % de N2 et le % de N3 augmentent significativement et respectivement de 11, 11 et 8 % lorsque la séance est dirigée par un instructeur TOP en comparaison d'une sieste « classique » (Fig. 1).

Ces résultats sont confirmés par l'analyse des siestes (Tableau 1). Une différence significative est observée entre les deux types de siestes tout au long des 4 séances. L'évaluation individuelle montre que le bénéfice de ce programme TOP est observé chez 7 sujets sur le temps total de sommeil, 8 sujets pour le % de N2 et 6 sujets pour le % de N3 (Fig. 2).

CONCLUSION

L'utilisation des TOP et plus particulièrement de la suggestion hypnotique, apparaît comme une manière efficace d'optimiser un temps court de sieste (30 min.) en augmentant à la fois la durée totale de sommeil et sa profondeur, chez plus de la moitié des sujets. La dichotomie des réponses individuelles, laisse à penser que les suggestions hypnotiques serait plus efficace chez les sujets ayant un sommeil de moindre qualité (plus léger et plus court).

RÉFÉRENCES

- [1] Åkerstedt T. 2000. Consensus statement: fatigue and accidents in transport operations. J Sleep Res. 9, 395.
- [2] Rabat A., & al., 2016. Differential Kinetics in Alteration and Recovery of Cognitive Processes from a Chronic Sleep Restriction in Young Healthy Men. Front Behav Neurosci. 23;10:95
- [3] Sauvet F., & al., 2015. Vascular response to 1 week of sleep restriction in healthy subjects. A metabolic response? Int J Cardiol. 190:246-55
- [4] Milner C. E., Cote K. A. 2009. Benefits of napping in healthy adults: impact of nap length, time of day, age and experience with napping. Journal of Sleep Research, 18 (2), 272-81.
- [5] Faraut B., Boudjeltia KZ, Vanhamme L, Kerhofs M. 2012. Immune, inflammatory and cardiovascular consequences of sleep restriction and recovery. Sleep Med Rev 16(2):137-49.



Projet financé par la direction générale de l'armement (DGA) (Biomedef N° PDH-1-SMO-2-0510).
 Mlle Eden Debellemanière est doctorante et titulaire d'une bourse Cifre-Défense.



ANNEXE 5

**Directive n° D 13-009803 DEF/EMA/RH/FORM/NP du 30 juillet
2013 sur la sensibilisation et la formation des militaires à la
prévention du stress opérationnel**



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

D 1311

ETAT-MAJOR DE LA MARINE
Secrétariat Central
Courrier ARRIVEE
N° : U 5 AOUT 2013



Le chef d'état-major
des armées

Paris, le 30 JUL 2013

N° /DEF/EMA/RH/FORM/NP
D-13-009803

L'amiral Édouard Guillaud
chef d'état-major des armées

à

destinataires *in fine*

OBJET : sensibilisation et formation des militaires à la prévention du stress opérationnel.

RÉFÉRENCES : a) rapport n° 564/DEF/DCSSA/AST/TEC du 10 mars 2011 ;
b) note n° 33/DEF/DCSSA/AST/TEC du 16 janvier 2012 ;
c) note n° 7317/EMA/RII/2 du 17 juillet 2012 ;
d) note n° 1311//DEF/DCSSA/PC/CN.SMPA du 18 mars 2013.

P. JOINTE : une directive.

La directive jointe vise à renforcer le dispositif actuel relatif à la sensibilisation et à la formation des militaires à la prévention du stress opérationnel. Elle est l'aboutissement des travaux conduits conjointement par l'état-major des armées et le service de santé des armées dans le cadre du plan d'action national « troubles psychiques post-traumatiques dans les armées », conduit par la direction centrale du service de santé des armées (DCSSA).

Elle souligne en particulier la nécessaire prise en compte de la prévention du stress opérationnel et du soutien psychologique tout au long de la carrière du militaire.

Je demande qu'une priorité soit donnée, dans l'application de cette directive, aux personnels en situation de commandement, officiers et sous-officiers. Une sensibilisation des chefs de corps, des stagiaires de l'École de guerre et des commandants de base de défense sera à ce titre recherchée.

La mise en œuvre des préconisations de ce nouveau texte devra par ailleurs prendre en compte les spécificités propres à chaque milieu.

Un point d'avancement me sera fait au printemps 2014, afin notamment d'identifier les difficultés qui pourraient accompagner la mise en œuvre cette directive.



DIRECTIVE n° /DEF/EMA/ESMG/NP relative à la sensibilisation et la formation des militaires pour la prévention du stress opérationnel.

- Références :
- a) directive n° 788/DEF/EMA/EMP.1/DR du 09 juillet 1997 relative au soutien psychologique en opération.
 - b) circulaire n° 500273/DEF/DRIAT/SDEP/BCP-EH/DR du 14 avril 2009 relative au soutien psychologique des unités engagées en zone de combat.
 - c) lettre n° 500390/DEF/DRHAT/SDEP/BCP-EH du 03 juin 2009 relative à la formation à la gestion du stress opérationnel.
 - d) note n° 7317/EMA/RH/2 du 17 juillet 2012 relative aux propositions d'actions du groupe de travail sur la sensibilisation au stress opérationnel.

- Pièces jointes :
- annexe I : principes directeurs de la formation et de la sensibilisation.
 - annexe II : liste des acteurs et des réseaux de soutien.
 - annexe III : documents de référence et ressources pratiques.
 - annexe IV : modules de formation initiale et continue de tout engagé.
 - annexe V : modules de formation en techniques d'optimisation du potentiel (TOP).

Une part non négligeable des militaires exposés régulièrement à des situations de crises intenses peut souffrir d'effets indésirables d'ordre psychologique. Afin de prendre en compte cette situation et son impact sur l'individu et sur le maintien de la capacité opérationnelle, il est nécessaire de mettre en œuvre tous les moyens permettant de prévenir ces troubles et d'en réduire les coûts humains et financiers afférents. Il s'agit également de favoriser la résilience des militaires et de prévenir le décrochage du sens moral de soldats soumis à une forte pression.

Même si l'instruction militaire est en grande partie conçue pour atteindre ces objectifs, l'état-major des armées et le service de santé des armées (SSA) constatent qu'une amélioration des dispositifs de sensibilisation et de formation sur l'atténuation des effets du stress opérationnel est possible et nécessaire.

1. OBJECTIFS.

Cette directive vise à fournir les aides utiles au commandement pour compléter ou restructurer les dispositifs de sensibilisation et de formation existants.

De manière générale, le personnel, quel que soit son niveau de responsabilité, doit bénéficier d'une information spécifique sur la manière d'appréhender ses propres réactions de stress en situation opérationnelle. Cette sensibilisation particulière aux aspects psychologiques doit être permanente.

En outre, les chefs doivent être en mesure d'évaluer les situations à risque et d'atténuer les effets du stress opérationnel sur leur personnel en mission. La sensibilisation à la reconnaissance de signes cliniques (état de sidération, d'agitation, etc.) qui peuvent traduire un retentissement psychologique important sur leurs hommes doit permettre aux chefs d'orienter les militaires les plus affectés vers les professionnels du soutien psychologique.

2. MISE EN OEUVRE ET PRINCIPES DES ACTIONS DE FORMATION.

Les armées, directions et services (ADS) doivent promouvoir, de façon proactive, l'acquisition de compétences ayant des effets positifs sur la santé des militaires. Les actions de sensibilisation et de formation seront structurées autour de l'acquisition progressive en cours de carrière et selon le niveau de responsabilité de savoirs, en s'appuyant sur les réseaux institutionnels (soutien psychologique, social, etc.), ainsi que sur l'apprentissage des techniques d'optimisation du potentiel (TOP).

Afin de répondre aux objectifs de la présente directive, huit principes majeurs ont été identifiés et sont détaillés en annexe I :

1. élaborer une politique écrite adaptée à chaque armée, direction ou service et s'assurer de sa mise en œuvre ;
2. intégrer les modules pédagogiques dans un continuum de formation cohérent ;
3. maintenir un effort constant d'information des cadres de proximité ;
4. adapter le tempo des formations et actions de sensibilisation aux différentes étapes d'une mission (de la préparation au retour) ;
5. sensibiliser et communiquer de manière permanente ;
6. évaluer la pertinence des actions de formation et leur cohérence avec le dispositif national ;
7. soutenir le personnel lors d'un incident critique, même en dehors du contexte opérationnel ;
8. sensibiliser les populations spécifiques (proches des militaires, responsables des personnels isolés et personnels des cellules de crise).

3. OUTILS ET RESSOURCES

Afin de guider l'élaboration et la mise en œuvre des actions de formations, les annexes II à V indiquent :

- la liste des acteurs du réseau de soutien ;
- les références documentaires ou pratiques et les ressources ;
- les éléments d'information relatifs aux trois modules de formation et aux deux modules TOP qui seront à développer ou à adapter afin de compléter le dispositif existant dans chaque armée, direction ou service.

**ANNEXE I à la directive n° /DEF/EMA/ESMG/NP du
RELATIVE À LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION DES MILITAIRES POUR LA
PREVENTION DU STRESS OPERATIONNEL.**

PRINCIPES DE LA FORMATION ET DE LA SENSIBILISATION

Le terme générique de « formation » est employé ici dans son acception la plus large incluant la « sensibilisation ».

Principe 1 : Politique.

Afin de mesurer l'impact potentiel que représente le stress sur le personnel, chaque armée, direction ou service (ADS) élaborera et mettra en oeuvre une politique écrite, active, afin de :

- sensibiliser ou former sur les effets du stress (origines et signes d'un syndrome psycho-traumatique) ;
 - intégrer ces actions dans le cadre de la formation opérationnelle ;
 - connaître et entretenir des liens réguliers avec les spécialistes du domaine ;
 - promouvoir au sein de la collectivité une culture de sensibilisation et de prise en charge vis-à-vis du stress ; le personnel doit être encouragé à s'intéresser à la problématique (en insistant sur la notion de disponibilité psychologique) et aux moyens de diminuer les effets du stress (bonnes pratiques, etc.) ;
- encourager les militaires et leurs proches à exprimer leurs interrogations en établissant un climat de confiance avec eux.

Principe 2 : Continuum de formation.

Un continuum de modules communs, portant sur les trois moments clés de la formation d'un militaire, a été élaboré (cf. annexe IV et V) en concertation avec les psychiatres du SSA, les psychologues institutionnels des armées et avec les spécialistes TOP du centre national des sports de la défense (CNSD). Ces modules devront être intégrés dans les programmes de formation des personnels concernés.

Principe 3 : Effort particulier d'implication des cadres.

Le commandement tient une place essentielle dans la prévention et le repérage des troubles psychiques des hommes dont il assume la responsabilité. Il joue également un rôle important auprès des familles de militaires dans le maintien du moral de la « base arrière ». C'est pour cette raison que la formation des cadres, appuyée (autant que de besoin) par l'expertise des médecins des centres médicaux des armées, est essentielle.

Les ADS doivent offrir à leurs cadres de proximité une formation spécifique sur la gestion du stress du personnel placé sous leur autorité. À l'issue de cette formation, les cadres doivent être en mesure de :

- reconnaître les signes de stress chez leurs subordonnés ;
 - contrôler, comme activité de routine, les niveaux de stress du personnel ;
 - promouvoir des activités aidant à réduire le stress (TOP et autres) ;
 - décider d'organiser des mesures de soutien en cas de besoin (incidents potentiellement traumatiques) ;
 - sensibiliser à l'inefficacité de certaines conduites pour faire face au stress (telles que la consommation excessive d'alcool, de drogue ou de médicaments psychotropes ; l'accoutumance à la vue de cadavres, d'images insoutenables ou du sang, etc.) ;
 - solliciter du commandement un soutien ciblé par des acteurs du réseau institutionnel ;
- faire évaluer leur propre forme psychologique ; les chefs ne sont pas immunisés contre les effets du stress opérationnel.

Principe 4 : Tempo des formations et des missions.

Les étapes du cycle émotionnel d'un militaire et de ses proches correspond en général aux étapes d'une mission (avant-déploiement, déploiement - stabilisation - anticipation du retour, après-retour). La nature et la périodicité des formations doivent être adaptées à ce cycle.

4.1 Avant la mission.

L'encadrement et les personnels de soutien formés et qualifiés (ex : CFH/OEH¹) doivent bénéficier d'une formation pratique au cours de la mise en condition avant projection de leur unité, préférentiellement durant la période collective décentralisée. L'encadrement doit savoir s'impliquer dans la sensibilisation de ses hommes avant toute mission.

4.2 Pendant la mission.

Les problèmes psychologiques liés à la mission doivent être décelés et pris en charge rapidement. Cette logique doit être connue et maîtrisée par tout le commandement (et la chaîne santé) sur le théâtre. Il est nécessaire de sensibiliser aux risques de stress le personnel n'ayant pas participé aux formations de l'étape précédente (en particulier les cadres et le personnel isolé).

Une sensibilisation aux problématiques potentielles au retour de mission peut être réalisée par anticipation.

4.3 Retour de mission.

Les cadres déjà formés peuvent traiter en collaboration avec des professionnels du soutien psychologique les aspects de la transition relative au retour, en veillant à en informer systématiquement leur commandement. Un programme de « décompression » (exemple : sas de fin de mission à Chypre) ou d'autres activités formelles dans le cadre du retour doivent faciliter le retour à la vie de famille et au rythme de l'unité.

Le commandement doit être en mesure de déceler les réactions extrêmes d'un militaire et savoir l'orienter vers le réseau de soutien.

Les changements de comportement potentiellement problématiques sont susceptibles d'apparaître plusieurs mois après le déploiement. Il est donc nécessaire que le commandement soit attentif vis-à-vis de ses subordonnés afin de poursuivre, si nécessaire, les efforts de sensibilisation au-delà de la période immédiatement postérieure au retour.

Principe 5 : Sensibilisation et communication permanentes.

Les ADS doivent permettre et faciliter l'accès à des sources d'informations permanentes (site Intradef, ressources documentaires diverses, articles de presse interne, etc.).

La communication et le dialogue du commandement peut s'effectuer selon un mode formel ou informel (pause, événements sportifs, etc.) en fonction des circonstances.

Principe 6 : Évaluation et amélioration.

Les ADS doivent évaluer la pertinence de leurs actions de formation (intelligibilité, utilité, risques spécifiques liés à la mission) et les adapter (format, contenu, pédagogie, contributeurs) le cas échéant.

Elles doivent veiller à la cohérence de la formation avec le dispositif national (au regard de ses indicateurs interarmées) et s'assurer que la formation présente le réseau des acteurs du dispositif de prévention et de soutien.

¹ « Conseiller facteur humain » et « Officier environnement humain ».

Directive n° 500273/DEF/DRHAT/SDEP/BCP-EH/DR du 14 avril 2009 relative au premier concept de soutien psychologique en zone de combat pour l'armée de Terre.

Principe 7 : Soutien en situations critiques (hors mission).

Les ADS doivent fournir à leur personnel une formation spécifique (adaptée culturellement) en cas de survenue, dans un contexte autre qu'une mission opérationnelle, d'un incident critique ou potentiellement traumatique, source de stress sévère.

Principe 8 : Sensibilisation des populations spécifiques

8.1 Sensibilisation des proches des militaires (familles, etc.).

Les ADS doivent jouer un rôle significatif dans la préparation et le soutien de la famille, garants de la sérénité du militaire qui s'absente. Les familles doivent être informées de l'existence possible de blessures psychiques invisibles (stress post-traumatique) qui devront inciter le militaire à consulter.

Les leviers à mettre en œuvre en matière de sensibilisation des familles doivent être adaptés aux différentes étapes de la mission et comportent notamment :

- la mise à jour des listes des points de contact au sein des familles (la famille élargie, les amis et les associations locales), à l'usage des acteurs de soutien institutionnels, afin de permettre à ces derniers de conduire leur mission au profit de l'ensemble de la population cible ;
- pour l'organisation au profit des familles :
 - de séances d'information formelles, sur le thème de la gestion du départ, de l'absence et du retour du militaire en s'appuyant sur le réseau des psychologues et des assistants de service social ;
 - de discussions portant sur les différentes réactions possibles des enfants à l'occasion du déploiement du parent militaire ;
 - d'information insistant sur les efforts conjoints des familles et du personnel de soutien en base arrière ;
- de séances d'information, autant que cela est possible, sur le déroulement de la mission.
- La rédaction d'un guide de bonnes pratiques et la mise à disposition des familles des coordonnées des interlocuteurs et des ressources disponibles.

8.2 Sensibilisation des personnels isolés.

Certains personnels peuvent être isolés de leur unité d'origine et fournis en renfort à une autre unité sous un commandement temporaire pour la durée de la mission. Au retour de mission, il revient aux responsables hiérarchiques d'origine du personnel de renfort concernés de s'assurer de la forme psychologique de l'individu à son retour de mission. Pour cela, ces responsables doivent aussi être formés pour assurer une cohérence d'ensemble du dispositif.

Dans cette situation, un lien à distance (téléphonique, messagerie) est aussi à envisager à but d'information, a minima.

8.3 Sensibilisation des cellules de crise.

Les cellules de crise sont les premières « au contact » des familles à la suite d'un événement grave (décès et/ou blessés). La confrontation à la souffrance de ces familles entraîne sur les membres de ces cellules une pression psychologique qui peut être délétère. Afin d'en limiter les effets, une formation menée par un psychologue militaire doit exister pour les aider à mieux gérer psychologiquement ces familles et leur propre stress.

La supervision des équipes des cellules de crise pourrait être assurée par psychologue de proximité dans le cadre d'une convention passée avec le commandement.

ANNEXE 6

**Circulaire n°42425 du 13 juillet 2017
relative aux orientations en matière de sécurité civile**



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Le Ministre d'Etat

Paris, le 13 JUIL. 2017

Le ministre d'Etat, ministre de l'intérieur

à

Mesdames et Messieurs les préfets

NOR : INTE1719910J

Objet : Orientations en matière de sécurité civile

Les événements graves qui ont frappé à plusieurs reprises la France ces toutes dernières années, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles ou d'actes terroristes, nous ont conduits à adapter notre modèle de sécurité civile.

La direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) a été réorganisée, de nouveaux moyens ont été déployés dans le cadre du plan de modernisation de la sécurité intérieure, le statut des sapeurs-pompiers a été modernisé aussi bien pour les emplois supérieurs de direction que pour les volontaires et la gouvernance des politiques de sécurité civile à l'échelon local a été renouvelée.

Toutefois, la persistance de menaces justifie la nécessité de poursuivre la consolidation de notre dispositif afin d'être en mesure de répondre aux éventuelles situations de crise. Aussi, je souhaite vous préciser mes orientations prioritaires en la matière.

1) Assurer la continuité de la « capacité de gestion de crise » à l'échelon départemental

Le plan PPNG et la dernière DNO ont mis l'accent sur la capacité des préfetures à gérer les crises. Dans ce cadre, vous avez été amenés à réorganiser vos préfetures notamment en créant des directions de la sécurité. Cet objectif est plus que jamais d'actualité et il convient d'en renforcer certains aspects.

a) Veiller à la formation, à l'entraînement et à la disponibilité des membres de l'état-major de crise placé auprès du préfet.

La capacité à assurer la gestion d'un événement sur une durée longue repose sur la mobilisation de votre état-major de crise composé des agents des préfectures et des services locaux de l'Etat. Il paraît ainsi indispensable de veiller à la formation à la gestion de crise des membres du corps préfectoral, mais également des autres agents de l'Etat, à leur entraînement régulier dans ce domaine et à leur disponibilité tant en préfecture qu'au sein des services locaux de l'Etat.

b) Prendre les dispositions pour que le centre opérationnel départemental (COD) soit opérationnel pour toute situation de crise et vérifier qu'il l'est lors d'exercices.

Votre COD doit pouvoir être activé dans des délais compatibles à la cinétique des événements. Il doit de plus fonctionner dans la durée. Aussi, il vous revient d'organiser de manière régulière, des exercices partiels et généraux pour vérifier son caractère opérationnel, la connaissance mutuelle des acteurs et la bonne coordination entre les services et les différents partenaires publics ou privés. Ces exercices doivent donner lieu à un retour d'expérience systématique.

2) Anticiper les situations de crise pour renforcer la capacité de résilience des acteurs et plus généralement de la population.

a) Mettre à jour la planification ORSEC générale et spécialisée et entraîner les services.

Je vous demande de veiller à l'actualisation régulière de la planification ORSEC en privilégiant sa simplification. Ces plans doivent faire l'objet d'exercices systématiques afin d'en vérifier leur pertinence sur le plan opérationnel. En cette période, l'accent doit être mis sur les plans ORSEC NOVI notamment en cas de tuerie de masse, mais aussi les PPI pour travailler particulièrement la coordination inter-services. La même logique de simplicité doit guider les travaux de rédaction contribuant à la planification capacitaire « COTRRiM » en lien étroit avec l'échelon zonal. La DGSCGC est en mesure de vous accompagner dans ces démarches.

b) Réaliser un exercice à l'échelon départemental des PPMS avec RETEX pour valider, corriger ou remettre à plat les dispositifs prévus.

Parmi les exercices à réaliser prioritairement, je souhaite appeler votre attention sur ceux auxquels sont associés les établissements scolaires. Outre les exercices prévus à l'intérieur de ces derniers, vous êtes appelés à organiser au niveau départemental un exercice-cadre de gestion de crise lié à l'espace scolaire. Cet exercice annuel doit impliquer l'activation du centre opérationnel départemental et la participation de la direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN).

c) Tendre vers la réalisation complète des plans communaux de sauvegarde (PCS) et vérifier leur caractère opérationnel.

La situation des PCS est très hétérogène au plan national, le taux de réalisation (76 % à ce jour) va croissant, mais reste en deçà de l'objectif fixé en la matière. Un accompagnement des élus locaux a été généralement mis en place. Certaines initiatives telles que le recours à des volontaires du service civique, la mobilisation des réservistes ou la création de missions d'appui structurées sont apparues efficaces pour améliorer le taux de réalisation des PCS. De plus, il convient de vérifier le caractère opérationnel de ces plans lors d'exercices avec établissement d'un retour d'expérience partagé.

d) Renforcer la prévention.

La maîtrise des risques passe par des actions fortes en matière de prévention. Le taux d'ERP sous avis défavorable reste très variable d'un département à l'autre. Aussi, je vous demande de mettre en œuvre des actions visant à résorber ces avis défavorables et de vous assurer du bon fonctionnement des commissions y compris sous l'angle des moyens qui leur sont alloués et du respect du calendrier des visites périodiques.

e) Veiller à la coordination des moyens de secours pour le secours d'urgence à personne (SUAP).

La mise en œuvre de la circulaire interministérielle du 5 juin 2015 sur l'organisation du secours à personne et de l'aide médicale urgente et ses dernières déclinaisons (protocoles infirmiers de soins d'urgence et arbres décisionnels) a permis d'optimiser la coordination et la complémentarité des moyens matériels et humains des acteurs du secours en clarifiant les missions de chacun. Il convient de poursuivre ces démarches. Vous pourrez vous appuyer sur le nouveau sous comité (Etablissements de santé et SIS) du CODAMUPS qui sera créé d'ici la fin de cette année et dont vous assurerez la co-présidence avec le directeur général de l'agence régionale de santé.

3) Encourager les engagements citoyens.

a) Poursuivre les démarches engagées en faveur de la promotion du volontariat sapeur-pompier avec notamment les outils proposés par la DGSCGC.

Après une longue période de baisse, le nombre de sapeurs-pompiers volontaires se stabilise grâce à votre mobilisation. La situation reste toutefois fragile. Il convient de poursuivre ces démarches en associant l'ensemble des partenaires concernés, notamment en zone rurale ou péri-urbaine.

De même, le vivier traditionnel d'engagement des citoyens en qualité de sapeurs-pompiers volontaires doit être élargi selon les deux axes suivants :

- en direction des femmes : le 20 février 2017, je vous ai transmis le plan d'action pour diversifier les recrutements chez les sapeurs-pompiers. Ce plan s'appuie sur 22 recommandations ou mesures incitatives qui nécessitent avec le président du CA du SDIS et l'équipe de direction du

SDIS une véritable déclinaison locale que je vous demande d'initier ou d'amplifier ;

- en direction des plus jeunes : l'engagement et la valorisation des sections de jeunes sapeurs-pompiers (JSP) doivent être poursuivies. Je vous invite à inciter les acteurs locaux à créer des sections de JSP là où des difficultés d'engagement sont fortes ainsi que dans les bassins de risques où elles n'existent pas à ce stade.

b) Etendre les dispositifs proposés pour le public jeune (JSP, cadets, volontaires de la sécurité civile).

En complément des actions de promotion et de valorisation des sections de JSP, il convient d'être attentif aux autres formes d'engagement citoyen pour les jeunes.

La possibilité d'un service civique « sapeur-pompier » existe désormais selon des modalités suffisamment larges pour qu'elles puissent permettre à chaque SDIS de le développer de manière forte. L'objectif est d'atteindre 1000 jeunes en service civique pour 2017. Vous veillerez à promouvoir ce dispositif dans les SDIS qui ne s'y sont pas encore engagés.

Le dispositif des cadets de la sécurité civile a été mis en place dans presque tous les départements. Il paraît aujourd'hui important de le généraliser afin que chaque jeune qui souhaiterait s'y engager puisse le faire dans un environnement géographique proche de son lieu de résidence. Vous engagerez une réflexion avec le SDIS et le DASEN pour déterminer les conditions d'atteinte de cet objectif.

c) Faire des citoyens des acteurs de leur sécurité et de celle des autres (sensibilisation aux risques locaux, opération gestes qui sauvent).

Les dernières situations de crise ont montré la nécessité de renforcer chez l'ensemble de nos concitoyens la connaissance des risques de toute nature auxquels ils peuvent être confrontés et les comportements de sauvegarde à adopter. À cette fin, les initiatives destinées à accroître la capacité de résilience de la population ont été bien accueillies mais doivent être amplifiées. Dans cette perspective, vous veillerez à animer et soutenir les actions menées au niveau territorial en coordination avec les médias publics (exercices, campagnes de communication, rencontres de la sécurité, etc.) et les partenaires institutionnels du ministère de l'intérieur : ministère de l'éducation nationale, ministère de la transition écologique et solidaire. S'agissant des actions développées en partenariat avec ce dernier département ministériel, il est particulièrement attendu des départements de l'arc méditerranéen de pérenniser les actions de sensibilisation aux phénomènes pluies intenses / inondations initiées par l'instruction commune du 27 juin 2016.

4) Pour une gouvernance modernisée des SDIS

La qualité de la gouvernance constitue un axe de progrès partagé depuis plusieurs années avec l'ADF et l'AMF. Outre votre participation aux instances de gouvernance des SDIS, cet objectif repose sur les démarches suivantes.

a) La réforme des emplois supérieurs de direction.

La réforme des emplois supérieurs de direction des SDIS est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Son succès repose en grande partie sur la capacité de l'État à porter une stratégie managériale forte et professionnalisée. Dans cet objectif vous veillerez à communiquer systématiquement à la DGSCGC l'évaluation annuelle des directeurs et de leurs adjoints à laquelle vous devez procéder personnellement. Cet exercice devra également être l'occasion de leur fixer des objectifs annuels permettant de mesurer la déclinaison territoriale des présentes orientations nationales. Dans le même esprit vous rappellerez aux directeurs et à leurs adjoints, le rôle qu'il leur appartient de jouer dans la détection des hauts potentiels susceptibles d'alimenter le vivier des futurs dirigeants des SDIS.

b) Généraliser le management par la performance avec le soutien méthodologique de l'Inspection générale de la sécurité civile.

Le management par la performance a été initié dans les SDIS à la suite des missions d'évaluation menées par l'inspection générale de la sécurité civile (IGSC) avec la prise en compte des bonnes pratiques et de l'autoévaluation des services. Plus de la moitié des SDIS se sont inscrits d'une manière volontariste avec l'appui de l'IGSC dans cette démarche qui repose sur une approche participative des acteurs (DGSCGC, ENSOSP, CNFPT, AFNOR, acteurs associatifs ANDSIS et FNSPF).

Afin de donner une cohérence d'ensemble, une lisibilité nationale s'avère nécessaire. A ce stade, il est essentiel que le préfet incite la gouvernance du SDIS à rejoindre ou à développer cette dynamique productrice d'efficacité.

*
**

Je sais pouvoir compter sur votre implication dans la mise en œuvre de ces orientations. Pour vous accompagner dans leur mise en œuvre, les services de la DGSCGC se tiennent à votre disposition.



Gérard COLLOMB

ANNEXE 7

Psychologie de la prise de décision en situation de stress : l'exemple de la crise de Cuba 1962

Nayla Chidiac – Louis Crocq

EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA
16-28 octobre 1962 (13 jours)

1ère phase : J1, 9h : surgissement de la crise



■ **Mardi 16/10/1962, 9h (J1) : *diagnostic de crise***

Kennedy apprend l'existence de bases de lancement de missiles moyenne portée sur l'extrémité ouest de Cuba.



■ **Surprise, désillusion :**

les meilleurs services de renseignements ont été incapables de détecter ces longs préparatifs ;
le sol des USA n'est plus invulnérable.



■ **Conjoncture aggravante :**

Mac Cone (CIA) et Mac Namara (Défense) sont en déplacement pendant 36 h.



EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

2ème phase : J1, 11h45 : réaction en urgence

Mardi 16/10/1962, 11h45 (J1) :

1 - **Constitution d'un comité exécutif (Excom)**

dans le Conseil National de Sécurité : 15 personnes :
Robert Kennedy, Robert Mac Namara, Arthur Schlesinger,
Maxwell Taylor, George Bundy, Richard Helms, Dean Rusk,
Lyndon Johnson, Théodor Sorensen, Pierre Salinger, Ben Bradlee



■ 2 - **prise d'information**

Kennedy ordonne
2000 missions aériennes photographiques
sur Cuba

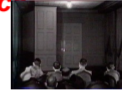


EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

3ème phase : J2 : préparation de la décision

■ Me 17/10/62 (J2) : **confirmation de la menace**

9 sites à 4 rampes, abrités dans des cavernes
+ une division de conseillers russes



■ Me 17/10/62 (J2) : **recueillement solitaire**

Kennedy va prier à la cathédrale Saint-Mathieu

■ Me 17/10/62 (J2) :

■ **Le comité exécutif inventorie les 7 réponses possibles :**

- 1 – attentisme
- 2 – prendre contact avec Fidel Castro
- 3 – protestation solennelle auprès de Kroutchev
- 4 – comparution de l'URSS au Conseil de Sécurité de l'ONU
- 5 – embargo des armes sur Cuba
- 6 – bombarder les rampes de lancement de Cuba
- 7 – invasion militaire de l'île de Cuba



EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

4ème phase : J3-J4 : impassibilité face à l'opinion

■ Je 18 et Ve 19/10/1962 :

les médias alertent l'opinion

■ Je 18 /10/1962 (J3) :

Kennedy maintient les visites de son calendrier, impassible face aux reproches des étudiants de Yale, et aux dénégations de Gromyko, ministre URSS des A.E.



■ Ve 19/10/1962 (J4) : prétextant une angine, **Kennedy annule ses déplacements** à Chicago et Seattle.

■ En fait, **le comité exécutif des proches conseillers a re-discuté chaque jour les sept solutions possibles.**

EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

5ème phase : J5-J6-J7 : prise et annonce de décision

Sam 20/10/1962 (J5) : **choix de la décision**

Kennedy et ses conseillers choisissent **l'embargo**, la **solution n°5**, mais ils en diffèrent l'annonce.

■ **Dimanche 21/10/1962, 11 h. (J6) :** **réexamen de la solution choisie** (par le Comité exécutif)

■ **Dim 21/10/1962, 14h30 (J6) :** **aval de la décision**, par le Conseil de Sécurité (y donne force de loi).

■ **Dim 21/10/1962 (J6) :** **rumeurs et inquiétude dans l'opinion**

■ **Lundi 22/10/1962, 19 h. (J7) : annonce au public**, radio, TV **« une menace qui pèse sur toutes les Amériques »** (discours rédigé par Sorensen)



EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

6ème phase : J8 à J11 : montée en tension du conflit
du mardi 23 (J8) au vendredi 26/10/1962 (J11)

- Mercredi 24 : le blocus entre en action,

Intense activité diplomatique par les ambassades US.

- Jeudi 25 : **séance orageuse à l'ONU**

entre **Zorine et Stevenson**

le mensonge de l'URSS est dénoncé, photos à l'appui

Kroutchev brandit la menace d'une 3ème guerre mondiale

Le peuple cubain, belliqueux, manifeste dans les rues

Les occidentaux et les neutres

soutiennent Kennedy

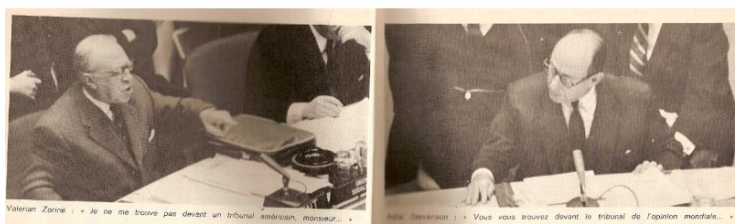
Tentatives de diversion de Kroutchev

(auprès du pacifiste Bertrand Russel

et de U-Thant, secrétaire général de l'ONU).



La séance du jeudi 25 octobre 1962 à l'ONU



Valerian Zorine : « Je ne suis pas devant un tribunal américain, Monsieur »
Adlai Stevenson : « vous êtes devant le tribunal de l'opinion mondiale »

EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

7ème phase : J12 : négociation

■ Samedi 27/10/1962 (J12) : **négociation**

Kroutchev ordonne à ses navires de se détourner de Cuba
et il se déclare prêt à retirer ses missiles si... Kennedy renonce
à envahir Cuba.

Kennedy (samedi soir) donne par écrit cette assurance à
Kroutchev et promet le démantèlement de ses bases en
Turquie.



EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

8ème phase : J 13 : dénouement

■ **Dimanche 28/10/1962, 10h30 (J13) : dénouement**

Kroutchev annonce à la radio sa décision de retirer ses missiles, il cède sans perdre totalement la face. L'opinion mondiale est soulagée.

Mais les Cubains protestent
(*Nikita, lo que se da no se quita!*)



EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

Commentaire A

- 1 - Kennedy a conservé sa **lucidité et son sang-froid** malgré la surprise et la révélation d'une grave menace.
- 2 - Il a su **prospector les informations** pertinentes, identifier les **enjeux**,
- 3 - imaginer avec ses conseillers **toutes les solutions possibles**,
- 4 - **choisir la plus sage et la plus efficace** (y compris pour l'image internationale des USA),
- 5 - et **la faire avaliser** par les institutions nationales légales.

EXEMPLE : LA CRISE DE CUBA

Commentaire B

- 6 - Parallèlement aux **préparatifs techniques**, il a su mener une **activité diplomatique** intense,
- 7 - et une **politique médiatique** judicieuse (pour son peuple et pour le monde).
- 8 - Il a **négocié habilement** avec l'adversaire, sans lui faire perdre la face.
- 9 - Il a **maîtrisé son stress** pendant les 13 jours de la crise.