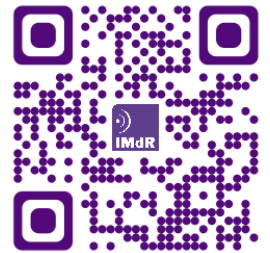




Institut pour la **Maîtrise des Risques**
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques



***Groupe de Travail et de Réflexion (GTR) :
"Organisation et maîtrise des risques"***

Fiche stéréotype-action

« Agir efficacement en situation de crise n'est qu'une affaire de formation au dispositif en place »

Version juin 2017

Un stéréotype-action est une idée reçue. Il s'agit d'un schéma de pensée répandu qui conduit à privilégier abusivement certains types d'actions ou certaines manières de réaliser ces actions.

En d'autres termes, un stéréotype-action limite le champ des actions qui pourraient être entreprises. Les stéréotypes-actions reposent souvent sur des croyances, des « a priori ». Ils conduisent à négliger d'autres portes et à refaire « plus de la même chose ». La perte de potentiel de progrès ne réside pas, en général, dans l'idée en elle-même, qui a souvent une réelle pertinence située, mais dans la croyance que sa pertinence est universelle, qu'elle ne se discute pas et qu'il n'y a rien de bon à faire en dehors d'elle.



1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient

Dans cette fiche, une crise est définie comme une situation qui menace les buts essentiels de l'organisation, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables (définition inspirée de Charles Hermann (1972) cité dans « Gestion de crise » de Patrick Lagadec (1991))¹. De fait, une équipe de crise (équipe devant gérer une crise venant d'apparaître) est, dans ce cadre, un ensemble d'individus qui intervient en prenant des décisions et en réalisant des actions pour gérer une situation perturbée sans disposer au préalable de solutions globales préexistantes.

Les équipes de crise sont positionnées à au moins deux grands niveaux complémentaires : celui des prises de décisions globales, en particulier en lien avec les moyens et l'organisation des Postes de Commandement (PC) de crise et celui des actions et interventions plus locales sur le terrain des opérations... Nous avons choisi, dans cette fiche, de ne traiter la question que sous l'angle des prises de décisions effectuées dans un PC. La situation de travail considérée ici est donc un temps de travail en groupe au cours duquel une équipe dans un PC cherche à résoudre une problématique complexe, à forts enjeux et ce dans un temps contraint par une situation au futur incertain.

La formation, quant à elle, doit être comprise, ici, dans une acception élargie. Elle comprend, en effet, des apports de connaissances en salles de cours, des entraînements, des exercices, des mises en situations, des simulations...

La fiche propose d'examiner le stéréotype-action suivant : « Agir efficacement en situation de crise n'est qu'une affaire de formation au dispositif en place ». Dans ce cadre, la fiabilité d'une équipe, ayant à décider dans une situation de crise, serait alors garantie à partir du moment où les intervenants sont formés au dispositif de gestion de crise mis en place, ce dispositif étant mis en œuvre grâce à l'identification préalable des situations de crise pouvant se produire. La fiche s'intéresse donc aux actions de formation prévues par l'organisation qui représenteraient ainsi une réponse suffisante pour faire face efficacement à une situation de crise.

Le contexte dans lequel intervient le stéréotype-action peut apparaître lorsqu'on s'interroge sur les actions à mettre en œuvre pour renforcer le fonctionnement collectif d'une équipe de cadres amenée à gérer une situation perturbée et que l'on mise sur la formation comme

¹ Notons que la crise peut aussi renvoyer à d'autres définitions faisant essentiellement référence à la gravité des situations considérées. Certaines de ces situations peuvent alors être anticipées et jouées dans des exercices afin d'entraîner les personnels aux conduites à tenir. En revanche, ce qui est toujours imprévu, c'est le moment où les événements surviennent et la façon dont ils se déclarent ainsi que l'ensemble des réactions possibles des opérateurs et managers présents au moment où survient la crise...



unique réponse. Souvent d'ailleurs, on souhaite, en réalité aussi, se rassurer et ne pas se poser trop de questions. Le champ d'application de cette fiche vise donc l'ensemble des institutions, entreprises... qui cherchent à structurer une réponse à une situation de crise par la formation au dispositif et, ce, de manière prépondérante, sinon unique.

2. Raison de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion

2.1. De l'attrait vis-à-vis des formations...

2.1.1. Une réponse qui est « inspectable », « auditable », « mesurable »

La formation des agents est généralement tracée. Des fréquences de recyclage sont prévues (par exemple tous les trois ans) lorsque des risques sont avérés pour la sécurité des travailleurs ou pour la sécurité des installations. Dans le cadre de la gestion de crise, ces formations sont généralement suivies de mises en situation², afin de couvrir les besoins ou risques connus. Chaque agent peut être amené à répondre à un questionnaire sous forme de QCM. On mesure ainsi son niveau de connaissances acquises au moment de la formation.

2.1.2. Une réponse souvent règlementaire

Le contexte règlementaire peut rendre obligatoire certaines formations (par exemple celles concernant les exercices d'évacuation). En cas de procès, ces dispositions de formations montrent la bonne foi de celui qui les a mises en place (et particulier qu'il n'a pas ignoré les risques).

² On remarque cependant souvent la limite posée par les mises en situation. En effet, de nombreuses fois, sont conduits des « exercices papier » sans interférer, même légèrement, avec les processus réels de l'entreprise. Les raisons évoquées sont la plupart du temps « il ne faut pas provoquer un accident sous prétexte de s'exercer » ou « l'exercice ne justifie pas d'arrêter la production ». Certes, ces raisons ont leurs justifications. Cependant, une mise en situation bien préparée, avec des perturbations « réversibles » ou mises en œuvre une fois que la parade est anticipée par une équipe d'instructeurs, permet un entraînement sérieux. Qui plus est, il s'agit d'un retour d'expérience intéressant qui nourrit la réflexion. Et investir dans un simulateur où l'on peut provoquer de vraies pannes est également intéressant...



2.2. De l'intérêt des formations à la gestion de crise permettant d'acquérir des automatismes...

Classiquement, ce type de formation prépare à :

- utiliser les matériels dédiés à la gestion de crise (fax, téléphones, tableaux numériques...)
- réaliser efficacement des briefings et apprécier l'évolution de la crise en temps réel ;
- phaser le déroulement de la gestion d'une crise (les analyses et les plans d'actions pour atteindre un état final souhaité) ;
- décider ce qui, compte tenu des contraintes de temps, est prioritaire ou non et évaluer les effets des décisions prises ;
- mieux se connaître en tant qu'acteur dans la gestion d'une crise.

L'acquisition d'automatismes permet de favoriser non seulement une rapidité de mise en place de l'équipe et de l'organisation de crise (concernant principalement la mise en fonction des matériels, les aspects logistiques) mais également un fonctionnement efficace des équipes de crise dans la synthèse d'informations (en favorisant des modalités d'interaction permettant la prise en compte des différents points de vue) et la mise en œuvre des actions décidées... ainsi qu'en fine la confiance mutuelle. Dans les salles de gestion de crise, les équipes habituées aux dispositifs d'alerte, à l'organisation en place, aux procédures, à la coordination pourront alors plus facilement se concentrer sur la compréhension de la situation et sur les décisions à prendre.

En définitive, l'acquisition d'automatismes permet d'être, en cas de crise, en capacité de consacrer un maximum de ressources attentionnelles pour les réflexions, les analyses... En effet, l'entraînement régulier à cette acquisition d'automatismes laisse, en situation réelle, plus de latitude pour les analyses, réflexions et définitions d'actions, et conduit ainsi à être en posture d'anticipation vis-à-vis des phénomènes aggravants pouvant se produire : « être toujours devant l'avion » comme disent les pilotes...



Une situation imprévisible ne peut être imaginée... Sinon elle serait prévisible. Certes ! Cependant, il ne faut pas négliger l'intérêt de mettre en place des entraînements pour apprendre à construire des solutions permettant de gérer et de sortir des crises. En effet, lors de la gestion d'une crise, il est nécessaire de combiner des « briques » de base de réflexions, d'analyses et de définitions des actions pour créer une forme globale que l'on n'aura jamais faite avant. Dans ce cadre, il est important d'avoir appris à empiler les « briques », avant que la crise ne survienne (grâce à l'acquisition d'automatismes), afin de construire, le jour venu, un « édifice » permettant de la gérer.

Ainsi, on peut penser que s'entraîner à emboîter rapidement et correctement ces « briques » pour en faire, à chaque fois, des formes globales différentes, préparera à mieux gérer une crise.



Enfin, lorsqu'une organisation décide de mettre en place un dispositif de gestion de crise et que la compétence est le seul facteur à faire progresser ou à faire progresser en priorité, le stéréotype-action est alors pertinent. En d'autres termes, lorsqu'une personne arrive dans un nouveau poste, il est souvent juste qu'il suffit de s'entraîner pour progresser... (cf. aussi la fiche dédiée au stéréotype-action : « Pour arriver aux résultats attendus, il suffit d'y mettre les moyens »).

Pourtant, il n'y a pas de corrélation évidente (effet palier plutôt ?) entre le taux de formation et la performance. Certaines limites apparaissent vite...

2.3. Limites du recours unique aux formations à la gestion de crise

La gestion des situations de crise nécessite, pour pouvoir être correctement mise en œuvre, des compétences mais également d'autres conditions. En effet, la gestion d'une situation de crise requiert, outre les compétences acquises par des formations :

- une organisation adaptée définissant clairement les rôles (frontières de périmètre entre les différents acteurs, notamment) mais aussi les exceptions pouvant être gérées par différentes personnes, la programmation des briefings réguliers... Par exemple, dans le cadre d'une organisation à plusieurs cellules, il faut pouvoir travailler, pour une partie du temps, indépendamment les uns des autres et pour une autre, en coordination étroite... ;
- un environnement de travail, des locaux, des matériels, des documents opérationnels adaptés à la gestion des situations de crise.

L'ensemble de ces éléments du dispositif de gestion de crise ne peuvent pas être considérés indépendamment les uns des autres... Ils forment un tout.

3. Propositions de progrès

3.1. La formation n'est qu'un moyen : le préalable est bien le « système global de gestion de crise » associant organisation, effectifs, locaux, matériels disponibles... et compétences

Il s'agit, en définitive, de penser les compétences comme des éléments du dispositif de gestion de crise. La formation ne doit donc pas être uniquement une réponse réglementaire et prescriptive. Il doit y avoir, en amont, un vrai questionnement sur les besoins en formation des acteurs de la gestion de crise...



3.2. Assurer la cohérence des dispositions mises en place pour gérer une crise

L'orchestration des acteurs à mobiliser au moment opportun (cf. le rôle du chef d'orchestre en musique) est une capacité organisationnelle qui peut être développée par la formation et l'entraînement mais qui doit également résulter de la mise en place de pratiques, de procédures... de même que pour favoriser une multiplicité des points de vue. Par exemple : lors d'un briefing, interroger les personnes en remontant la hiérarchie, le chef étant donc le dernier à exprimer son point de vue, peut permettre plus facilement l'expression de différents points de vue. Corrélativement, il est donc nécessaire que toute la hiérarchie accepte de s'investir dans les entraînements et le suivi des procédures... En effet, la hiérarchie peut parfois constituer un point faible de la gestion de crise si elle n'a pas suffisamment joué le jeu de s'y préparer.

De plus, un des apports de la formation est de permettre que les personnes gérant la crise possèdent des qualités relationnelles pour faciliter les collaborations / coopérations avec les autres personnels. Cependant, il est également important que les rôles et périmètres de chacun soient clairs et identifiés, ceci permettant de faciliter la gestion des conflits, et donc de ne pas rajouter de la crise à la crise. Aussi, les interfaces entre les acteurs de la crise doivent être clarifiées avant la crise : Qui est qui ? Qui fait quoi ? Cela se prépare avant aussi...

Enfin, une gestion de crise devrait d'autant mieux se dérouler que les équipes se connaissent, qu'ils ont suivi des exercices ensemble, ont eu la même formation à la gestion de crise... Notion de cohérence dans le fonctionnement des équipes.

3.3. Tenir compte de l'importance de l'expérience

Au-delà des connaissances et de l'acquisition d'automatismes dans la gestion de crise par la formation, les exercices... l'expérience de la collaboration et de la coopération dans des équipes de gestion de crise s'acquiert aussi « au contact » de vraies crises à gérer, le vécu de situations « similaires »...

Veiller aussi à la composition des équipes de gestion de crise associant des expérimentés et des plus novices...

3.4. Prendre en compte les personnalités des membres d'une équipe de crise

Il est nécessaire d'admettre que tout le monde n'est pas forcément destiné à être un acteur efficace en gestion de crise. Il est important d'en être conscient... En particulier, il semble nécessaire de prendre en compte des profils psychologiques qui seraient susceptibles de ne pas pouvoir gérer une crise.



De plus, une organisation, où les gens se connaissent et où ils sont habitués à réagir ensemble, résiste généralement mieux à une crise qu'une organisation où tout est artificiel, c'est-à-dire uniquement défini sur le papier. En d'autres termes, il est important d'apprendre aux collaborateurs à travailler ensemble et à créer du lien entre eux... une organisation apprenante....

3.5. Relier le travail de tous les jours à la gestion d'une crise

Une bonne partie des compétences nécessaires pour assurer une bonne gestion de crise peut également s'acquérir au quotidien et par l'expérience : le partage des informations, la création d'un sens commun de la situation, la prise d'initiative, les conditions pour une parole libre, la coopération, la présence régulière sur le terrain avec ses collaborateurs afin de connaître les personnes, les techniques, l'environnement...

Relier le travail au quotidien à la gestion de crise est l'une des conditions pour développer de la confiance réciproque entre les acteurs. En particulier, le leadership³ commence à s'installer lorsque les équipes de terrain savent pouvoir faire confiance au leader parce qu'elles savent ce que ce leader connaît...

3.6. Laisser de la place pour l'initiative individuelle

En situation de crise, la communication entre le PC et les gens du terrain peut être difficile, voire impossible. Il est alors nécessaire que les équipes terrains soient non seulement formées mais aussi préparées à prendre des initiatives de manière décentralisée. Pour ce faire, il est nécessaire que les exercices et simulations, ainsi que la culture de l'entreprise, favorise et encourage ces prises d'initiative.

³ Au sens de la capacité à entraîner un mouvement, une adhésion à une démarche c'est-à-dire d'être un chef d'orchestre qui inspire confiance et qu'on va donc écouter et suivre...



4. Conclusion



En définitive, à quelles conditions la formation est-elle efficace ?

La formation est efficace à partir du moment où les individus se sentent concernés, participent activement et ne la subissent pas (donc qu'ils adhèrent au principe de la formation comme réponse adéquate). De plus, il faut que la formation prenne en compte des situations réelles de crises applicables aux personnes formées. La question devient alors : peut-on faire une formation commune à des personnes de profil/entreprise/domaine différents ?

De plus, plutôt que de se préparer uniquement à un ensemble de crises connues, ne devrait-on pas se préparer aussi à une manière de penser/de réagir dans une situation inconnue, à la manière de favoriser la multiplicité des points de vue pour se construire une représentation de la situation ?

En ce sens « Il ne s'agit plus :

- de prévoir l'imprévisible, mais de se préparer à lui faire face ;
- d'avoir tous les plans pour éviter d'être surpris, mais de se préparer à être surpris ;
- d'avoir toutes les réponses déjà écrites, mais de pouvoir inventer des réponses que l'on ne connaît pas. » (Lagadec, 1991).

5. Références bibliographiques

LAGADEC, P., La gestion des crises, MCGRAW-HILL, 1991

LAGADEC, P., Management de crise : Former des équipes pour parer à l'imprévu, Entretien pour l'Economiste, Le premier quotidien économique du Maroc, 5 Mars 2013, Edition n° 3981.

HERMANN C., 1972, cité dans La gestion des crises, Patrick Lagadec, 1991.