

EXERCICES DE CRISE : NOUVELLES PRATIQUES

Article paru dans la Revue de la Gendarmerie Nationale, décembre 2002, N°205, numéro spécial Gestion de crise.

Bertrand ROBERT

©Argillos

L'entraînement des équipes de crise repose largement sur des exercices. Ces exercices sont plus que jamais d'actualité. De nouveaux modes d'entraînements voient le jour pour répondre à l'évolution récente du paysage des crises.
L'équipe d'Argillos intervient depuis bientôt vingt ans en conseil, recherche et formation dans le champ de l'anticipation et du management des situations de crise.

Utilité et limites des exercices classiques

Les exercices traditionnels sont de belles mécaniques à faire des constats :

- Ils permettent de **valider** dans des conditions proches de la réalité certains aspects essentiels d'un dispositif de crise :
 - o ergonomie des locaux,
 - o efficacité d'un schéma d'alerte,
 - o fonctionnalité de matériels sur le terrain,
 - o adaptation des moyens de communication,
 - o coordination entre partenaires de crise.

- Ils mettent en évidence quantité de **dysfonctionnements** et idées d'amélioration qu'on n'aurait pas su discerner autrement.

- Ils convainquent enfin les **équipes dirigeantes** qu'il reste toujours des progrès à accomplir.

Ces qualités sont connues.

Examinons plus en détail les limites ou carences de ces exercices.

(1) **En termes psychologiques**, ces exercices génèrent souvent désagrément, doute et désorientation :

- **Désagrément**, car l'exercice est un moment difficile à vivre et peu gratifiant. Les seules quasi certitudes sont :
 - o une journée de retard à rattraper sur l'agenda,
 - o le risque d'être jugé pas à la hauteur,
 - o la sensation que rien n'a changé depuis le dernier exercice,
 - o que cela va trop vite pour comprendre,
 - o et pour finir les immuables sandwiches sortis des cartons en début d'après-midi.

- **Doutes** en raison de multiples « loupés » récurrents :
 - o biais d'exercice, à commencer par le compactage du temps et du scénario pour des raisons d'agenda et de commodité ;
 - o difficulté à faire rebondir le scénario en temps réel en fonction des réactions et initiatives de la cellule de crise (on reste arrimé sur le scénario prévu : ce n'est pas trop pénalisant face à une équipe de joueurs débutants qui vont subir l'exercice de A à Z ; cela est en revanche inadapté face à une équipe chevronnée) ;
 - o multiples grains de sable logistiques (même en cas de vérifications multiples),
 - o le tout se soldant par le sentiment bizarre que les choses ne marchent pas très bien mais que ce n'est pas grave car il s'agit somme toute d'un exercice assez éloigné de la vie réelle (« *en vrai, on saurait faire* »).

- **Désorientation**, car les pièces maîtresses du dispositif ne jouent pas souvent le jeu :
 - o les spécialistes (sur lesquels on compte précisément en cas de coup dur), car ils organisent l'exercice ;
 - o les principaux dirigeants (qui seront dans la vraie vie les plus sollicités bien que les moins entraînés), conscients des limites de ce type de simulation ou prudent à l'excès sur les risques personnels encourus en cas de faible performance annulent en général leur participation le matin de l'exercice (avec les effets symboliques de démotivation que l'on imagine pour les autres acteurs).

(2) **En termes d'efficacité pédagogique**, le doute est permis sur ces exercices :

- **Que mémorisent les participants** d'une année sur l'autre ?

Les traumas vécus à l'occasion de ces exercices, à savoir **leurs erreurs** et **comportements d'échec**. En cas de crise réelle, le risque est grand de voir ressurgir les mêmes dysfonctionnements et les mêmes phénomènes d'évitement.

Le vacancier occasionnel des sports d'hiver qui met une fois tous les cinq ans des chaînes sur son véhicule, de nuit, aveuglé par les phares, couché dans la neige, les doigts gourds, sous les sarcasmes de sa famille, est-il devenu apte ou ne rêve-t-il pas d'un autre mode d'apprentissage ?

- Un des principaux leviers de progrès réside dans **les observateurs** appelés à suivre l'exercice et à détecter les améliorations possibles :
 - o Mais qui sont ces observateurs et comment sont-ils formés ?
 - o Quel est leur bagage en termes de management de crise et de méthodes d'observation ?
 - o Quelle est leur liberté de parole, leur niveau d'autocensure, leur degré d'autorisation de remise en cause du système ?
 - o Qui est destinataire de leurs observations et surtout que deviennent-elles après les exercices ?

- **La périodicité des exercices est en général annuelle**, calquée sur les exercices incendie.

Ce mimétisme est-il judicieux ? Le différentiel de degré de complexité entre l'évacuation d'un bâtiment standard (hors Immeubles de Grande Hauteur) et le pilotage d'une crise est immense.

Que dirait-on d'une équipe sportive censée affronter un adversaire de très haut niveau (la crise) et qui s'entraînerait une seule fois par an et le plus souvent sans capitaine -le numéro un participe rarement- ni remplaçants, les suppléants n'étant pas non plus systématiquement invités à participer en binôme avec les titulaires.

Et ici, l'enjeu n'est pas une coupe en métal, mais des vies humaines, l'équilibre politique, économique et social d'une collectivité.

- **Que se passe-t-il après** la plupart des exercices ? Un autre exercice, un an après. Dans l'intervalle :
 - o Combien des nombreux dysfonctionnements observés sont-ils corrigés ?
 - o Combien de suggestions d'amélioration sont-elles suivies d'effets ?
 - o A t-on seulement la lucidité ou le courage de tenir cette comptabilité de l'inertie ?

- **On ne joue que rarement les points vraiment sensibles**, ceux qui seraient potentiellement générateurs d'effondrements.

Combien d'exercices inscrivent-ils à leur cahier des charges la volonté d'explorer des zones d'incompétence, des scénarios inédits, des risques émergents, des pratiques innovantes ?

(3) En termes de postulats implicites sur les situations de crise, les exercices traditionnels confortent des **croynances** dommageables en termes d'efficacité et de priorités d'actions :

- **La focalisation des exercices classiques sur un « jour J »** laisse penser que la gestion de crise est uniquement une question de savoir-faire de l'urgence. Cela justifie l'absence de programme d'amélioration en continu des capacités de management des crises et la faible sensibilité aux signaux faibles et à la lecture des crises dans les dérives déjà à l'œuvre au quotidien. Cela masque le fait que les marges de manœuvre sont étroites à chaud et que l'efficacité s'acquiert d'abord grâce au travail d'anticipation accompli entre ces périodes aiguës, notamment par la constitution de réseaux d'acteurs, les pratiques de veille et de questionnement.
- Pour « **gérer** » les situations de crise, il faudrait et il suffirait d'appliquer des **plans ou procédures**. Pour qui a été en situation de « gérer » des crises, il ne s'agit pas d'une idée juste mais juste d'une idée. Certains éléments de procédures seront toujours utiles, la plupart se révéleront inopérants. L'efficacité résidera ailleurs (expérience, entraînement en équipe, vitesse de réaction, esprit d'anticipation et d'initiative, empathie, attention aux détails, humilité et flexibilité mentale, carnet d'adresses, solidité du capital confiance : autant de paramètres non intégrés en général dans les exercices classiques).
- **les crises d'il y a dix ou vingt ans seraient identiques** à celles d'aujourd'hui et à celles qui se profilent. Il n'y a donc logiquement aucune raison pour toucher à ces exercices, pourtant conçus il y a une quarantaine d'années dans le but de vérifier sur le terrain la mise en œuvre des moyens planifiés pour faire face aux grands risques conventionnels (logique ORSEC) et jamais re-questionnés depuis.

Au total, ces exercices n'atteignent pas ou que médiocrement l'objectif d'améliorer les dispositifs de crise.

Trop souvent, ces exercices prennent l'allure **d'une routine ou d'un rituel**, plutôt que d'un moment privilégié où chacun est invité à réfléchir à la question : « *comment progresser ensemble ?* ».

Ils méritent donc d'être complétés par de nouvelles pratiques.

Panorama des nouvelles pratiques d'entraînement

Une vingtaine de modes d'entraînement développés par Argillos sont brièvement décrits ci-dessous.

Ils sont regroupés selon sept grands objectifs au service du management de crise de l'organisation.

Ces exercices sont tous nés d'observations réalisées depuis bientôt vingt ans en interventions à chaud.

La plupart découlent du simple bon sens. Certains sont inspirés par des pratiques issues d'équipes confrontées à des situations-limites, notamment dans le domaine sportif.

Ils ne constituent pas un parcours obligatoire ni une panoplie prétendant faire définitivement le tour de la question. Il s'agit plutôt de partager expériences et initiatives avec des responsables avancés et de susciter en retour d'autres témoignages.

En pratique, chacun bâtit son programme d'entraînement, léger ou intensif, au coup par coup ou selon une vision à long terme, en fonction de son système de risques et menaces et selon le degré d'avancement de son équipe. Des exercices hybrides sont possibles, combinant des morceaux de différents types d'exercices.

Autrement dit, il s'agit d'emprunter et de retourner contre les crises les qualités exceptionnelles qu'elles déploient pour déstabiliser les systèmes : créativité, ruse, vitesse, surprise, profondeur symbolique.

C'est aussi l'occasion d'approfondir des notions centrales mais encore insuffisamment creusées par la recherche, telles que la confiance, l'anticipation, la peur, ou les composantes de la surprise.

1. Réussir l'entrée en posture de crise

La sensibilité aux conditions initiales, l'importance des grains de sable et la nécessité de réagir très vite commande de travailler et retravailler l'entrée en crise.

Dans l'appellation contestable de « gestion » de crise (gère t-on vraiment une crise ?), c'est d'abord le mot gestion qui pose problème dans le sens où l'immense majorité des équipes de crise se fourvoie d'emblée au stade des conditions initiales par une méconnaissance et un manque de pratique sur les actions réflexes à réussir dans les deux premières heures.

Exercice à Blanc

Consiste à jouer la seule phase de mobilisation et d'activation du dispositif de crise :

- Que doit-on faire dans la première heure, quels sont les premiers réflexes pertinents ?
- Quelles sont les figures imposées ?
- Chacun connaît-il son rôle ?
- Chacun est-il familier avec les locaux et matériels à disposition ?

Tant que ce pré-requis n'est pas rôdé, il est peu sensé d'aller plus loin.

B-A BA

Certaines fonctions essentielles en cellule de crise ne correspondent pas aux pratiques professionnelles des membres de l'équipe, par exemple les fonctions suivantes :

- Tenue d'un livre de bord (beaucoup plus étoffé qu'une main courante et ayant vocation à appuyer la prise de décision du pilote),
- Visualisation,
- Observation,
- Anticipation,
- Gestion du stress.

Il importe de former les titulaires et suppléants à ces savoir-faire le plus tôt possible dans le processus de préparation aux crises.

2. Maîtriser les fondamentaux du management de crise

Plutôt que de constater à chaque exercice que les fondamentaux ne sont pas maîtrisés, pourquoi ne pas profiter des exercices pour forger et assimiler ses gammes ?

Exercice Inversé

Prend à l'envers toutes les caractéristiques de l'exercice traditionnel :

- Les joueurs sont sécurisés psychologiquement car ils choisissent leur scénario.
- Le jour J n'est pas l'important mais un simple prétexte pour faire progresser le dispositif. L'essentiel est ce qu'on saura faire avant (améliorer le dispositif, forger des liens entre acteurs) et à l'issue (changer de trajectoire, de pratiques, faire entrer les améliorations dans la vraie vie).
- On prend le temps nécessaire (parfois 6 mois) pour faire avec les acteurs les améliorations nécessaires avant de jouer l'exercice.
- Le but est de réussir la manœuvre en équipe plutôt que de s'apercevoir qu'on n'est pas bon le jour J.

Exercice Fractionné

Visé à mémoriser des actes positifs. Au lieu de jouer l'exercice comme un match et de compter les points à l'issue de la confrontation avec la crise (qui gagne en général dix à zéro), on travaille en mode entraînement : les phases-clés de la crise sont jouées séparément et rejouées si nécessaire pour n'intérioriser que des éléments réussis.

Exercice Réplique

Permet de capitaliser la conception d'un exercice, de mesurer les progrès accomplis par une équipe et de soigner le moral. Plutôt que de verser aux oubliettes un exercice dès le lendemain de son exécution, on rejoue la pièce avec la même équipe (ou d'autres aussi, histoire de rentabiliser le travail de préparation), une fois les mesures d'amélioration mises en œuvre.

3. Développer l'esprit d'équipe

Connaître les règles de base du football ne signifie pas qu'on est capable de gagner un match. Les procédures, même pertinentes, sont peu de choses si l'équipe ne fonctionne pas en harmonie.

Maison de verre

Consiste sur une maquette (réelle ou virtuelle) à faire bouger les acteurs et vivre les procédures comme on le ferait avec des jouets dans une maison de verre.

Ce travail de calage réalisé en équipe permet de situer son rôle par rapport aux autres, de comprendre la manœuvre d'ensemble et de clarifier les zones de flou.

Il est particulièrement indiqué pour des organisations complexes (ex. le nucléaire) et/ou multi-acteurs (ex. interministériel) ou pour explorer de nouveaux modes de fonctionnement (ex. nouveaux partenaires, nouvelles menaces).

Chiasme

Consiste à échanger les rôles entre membres du dispositif pour comprendre les attentes et contraintes des autres membres de l'équipe, et renforcer ainsi respect mutuel et efficacité collective.

Epiméthée

Epiméthée était le jumeau de Prométhée. A la différence de son frère, Epiméthée est incapable de la moindre anticipation et comprend ce qui lui arrive toujours trop tard (c'est lui qui laisse son épouse Pandore ouvrir la fameuse boîte).

Large questionnaire d'autodiagnostic (150 questions regroupées en 11 thèmes), « Epiméthée » permet de faire en équipe le point sur l'ensemble du management de crise, histoire de se forcer à voir venir le mieux possible les crises. Il crée des références communes, permet de partager les expériences passées, aborde les questions sensibles par temps calme et trace les priorités d'action.

4. Renforcer les liens avec les partenaires de crise

Les partenaires obligés de crise sont connaissables sans difficulté à l'avance. Tisser des liens avec eux, créer un climat de confiance, clarifier les positions respectives représente un investissement essentiel (et que l'on ne peut pas obtenir en étant simplement confrontés quelques heures à l'occasion d'un exercice).

Exercice Babel

Consiste à traiter une problématique avec ses partenaires obligés de crise pour mettre à plat les contraintes, schémas réglementaires et mentaux des uns et des autres.

Le but est d'identifier et tâcher d'éradiquer les sujets de divergence, et de mieux vivre ensemble la prochaine crise.

Exercice croisé

Consiste à inviter à préparer, animer, débriefier une simulation avec des acteurs de l'organisation opérant dans d'autres zones géographiques.

Ces faux candides qui peuvent être des renforts ou des co-gestionnaires de crise à l'avenir apportent un regard libre et critique des plus précieux. On inverse bien sûr les rôles ultérieurement.

5. S'entraîner au pilotage et à l'anticipation

**Le cœur de la gestion de crise devrait être la prise de décision.
Cette pratique particulièrement difficile mérite des entraînements ad hoc.**

Dédale

Le chemin de décision d'une problématique est dessiné (on s'appuie si possible sur un cas réel ou une combinaison de faits réels). Les « décisions lourdes » méritant toute l'attention des dirigeants sont cernées.

L'exercice apprend à déceler les pièges qui entourent la prise de décision. Il familiarise à la pratique du questionnement.

Il permet surtout la découverte des composantes de la confiance, valeur centrale qui aide à choisir sa route entre les différentes options possibles.

Co-pilotes

Aucun être humain ne détient toutes les aptitudes pour être pilote sur une situation de crise. Ses carences inévitables doivent être compensées par la mise en place d'un entourage très spécifique. Huit fonctions spécifiques sont acquises à travers cet exercice au service du pilote et de la prise de décision.

Clio

Pour se forger des références communes et se frotter à des cas réels, des exercices peuvent être conçus à partir des grandes expériences de crise vécues dans l'histoire. Ce type d'exercice a davantage une fonction de culture générale qu'une recherche d'efficacité opérationnelle.

Chaos

Pour mieux lire la trajectoire des crises, il s'agit de se familiariser avec leur nature. Cet exercice de créativité négative et d'anticipation consiste à décrypter la « L.E.M », à se couler dans les habits de la crise et à confronter le dispositif existant à cette capacité de déstabilisation.

6. Approfondir le management de la surprise

Le caractère de plus en plus aberrant et imprévisible des crises incite à décrypter les composantes de la surprise et à s'y familiariser par divers types de confrontation.

Plutôt que de se préparer à des scénarios toujours déjoués (tentation illusoire de prévoir l'imprévisible), il importe davantage de s'entraîner à faire face à la surprise (faire avec l'imprévisible).

Alphabet de la surprise

La surprise, même tombée du ciel, n'est jamais pure à 100%. Elle emprunte toujours l'une des 26 figures d'un alphabet de la surprise. Le jeu consiste à découvrir ces composantes et à les utiliser pour fabriquer ses propres scénarios ou croiser ces sources de surprise avec des situations en cours (ex. prise d'otages) ou des projets sensibles.

Exercice Flash & variante e-Flash

Consiste à faire réagir dans un temps très court une équipe sur un sujet non conventionnel. La variante électronique permet de poser la même question à différents acteurs dans une même journée, en intégrant avant chaque itération par courrier électronique les apports de l'équipe précédente.

Exercice en Miroir

Il consiste à prendre une crise de l'actualité en enfilade. La cellule de crise de l'organisation se réunit chaque jour pendant deux heures pour faire le point sur la manière dont l'autre organisation réellement en crise pilote la situation et s'interroge sur ses propres choix et aptitudes.

Dans l'idéal, le contact est établi avec l'organisation en crise pour des échanges confidentiels immédiats ou différés afin de partager réflexions et enseignements.

Cinq sens

L'aptitude à traiter la surprise repose en partie sur l'intuition et la sensibilité des décideurs. Des exercices issus du monde du théâtre, de la compétition sportive et des arts martiaux permettent d'affiner ce type de sensation.

Ulysse

La navigation offre de très nombreuses analogies avec le pilotage des crises et de non moins nombreuses occasions de surprises, surtout quand elles sont programmées.

L'exercice consiste à vivre en co-animation avec des skippers professionnels deux ou trois jours à bord de voiliers (du type Tour de France à la voile) des surprises en équipe (débriefing le soir à terre).

7. Transmettre les acquis au sein de l'organisation

Le but ultime de ces entraînements est de servir la pérennité de l'organisation. Cela suppose l'acquisition d'une certaine autonomie, la capitalisation des expériences et la capacité à les transmettre aux équipes présentes et futures.

Retour d'Expérience Dynamique

Consiste à réaliser à l'issue d'une crise vécue par l'organisation un jeu pédagogique permettant de faire le deuil de l'événement, de transformer ses acteurs en experts internes, et de former les autres équipes concernées (actuelles et futures) à partir de ce retour d'expérience rendu dynamique à des fins pédagogiques.

Damoclès ®

Outil électronique de formation, appui à chaud et capitalisation des retours d'expérience conçu sur le modèle d'un cockpit d'avion.

Cet outil peut s'adapter à la culture d'une organisation ou donner un modèle pour créer ses propres outils de culture de crise (1).

Media-Tennis ®

Méthode d'entraînement à la communication en situation de crise basée sur l'analogie entre interview et tennis.

Cette méthode ludique et d'assimilation rapide permet de perfectionner les porte-parole de l'organisation.

Les chemins de l'attention (2)

Jeu conçu en partenariat avec Erik Decamp, alpiniste et guide de haute montagne pour affiner en équipe ses capacités d'anticipation et de réaction en équipe. Basé sur l'analogie entre la cordée et l'équipe de crise et sur la parenté des modalités de l'attention en montagne et en cellule de crise, il peut être utilisé à différentes occasions : team building, analyse des risques sur un projet, réflexion sur la politique de veille et capture des signaux faibles, entraînement à la prise de décision, grille de débriefing d'exercice ou de retour d'expérience non conventionnelle.

Ces nouvelles formes d'entraînement s'inscrivent dans un schéma de progression plus large dont le but est de développer, au sein de réseaux d'apprentissage, la culture de crise et l'esprit d'équipe.

Eléments d'actualisation depuis la parution de l'article en 2002 :

(1) *Damoclès a reçu la mention spéciale du jury dans la catégorie « Product of the year » aux European Risk Management Awards en 2005 à Londres.*

(2) *Le jeu sur les modalités de l'attention a vu le jour en 2005.*