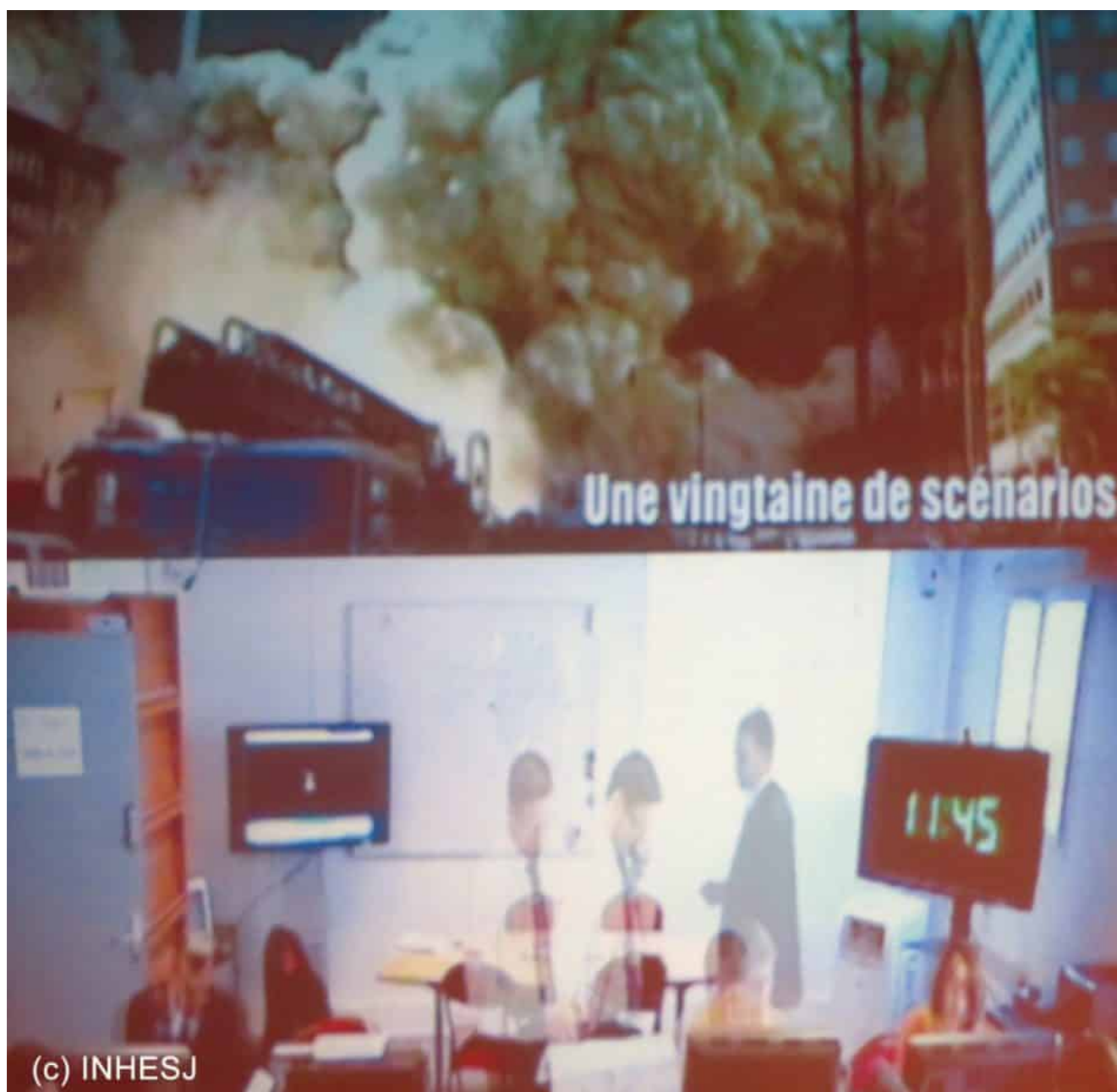


Sécurité : « Orphé », plongée au cœur des cellules de crise



En matière de sécurité intérieure, chaque crise est gérée par une cellule, dont les membres, venus d'horizons divers, doivent très vite travailler ensemble, en vue de gérer une situation nécessitant une coordination serrée des interventions et ressources déployées.

Les résultats d'une analyse des processus de décision de cette cellule, **organisation éphémère** (projet « Orphé »), ont été présentés lors d'un colloque organisé, le 28 janvier 2016 à Paris, par l'Institut national des hautes études de la

sécurité et de la justice (INHESJ), le Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques et l'Université Laval (Québec). Y sont notamment intervenus : Carole Dautun, chef du département Risques et Crises de l'INHESJ ; le professeur Christophe Roux-Dufort, Université Laval.

Comportements humains. Depuis les années 1980, des recherches universitaires sont entreprises pour trouver des modalités de coordination spécifiques, rapides et efficaces des cellules de crise, explique Christophe Roux-Dufort. Pendant ces crises, qui vont des catastrophes naturelles aux accidents industriels, il faut d'abord sauver des vies et préserver des infrastructures vitales. La réussite de la gestion d'une crise de grande ampleur réside dans la capacité à coordonner des acteurs différents (gendarmerie, police, sapeurs-pompiers, secouristes, équipes médicales), qui ne se connaissent pas, ne travaillent pas ensemble ou peu. Comme leurs attentes et motivations varient, le risque de dysfonctionnement existe, surtout si la situation présente un niveau élevé d'incertitude (environnement dynamique) et d'ambiguïté (objectifs changeants, mal définis et contradictoires). Or, les crises évoluent très vite et les réseaux sociaux accélèrent l'information. Les cellules ont peu de temps pour se coordonner et doivent répondre aux exigences des autorités politiques et des médias. Les autorités administratives prennent des décisions en fonction de leurs expérience et expertise. Le modèle de décision, dit « naturaliste », s'intéresse aux informations concrètes, que les décideurs utilisent et sélectionnent, et aux arguments auxquels ils recourent pour identifier et interpréter ces informations, en vue de construire une correspondance entre contexte, expérience et action. Pour compenser la diversité de leurs origine et expérience, les membres de la cellule vont se mettre d'accord sur une représentation commune, plausible mais pas totalement exacte, de la situation de crise, qui va guider leur action. Il s'agit de déterminer très rapidement les faits, avec des ordres de grandeur, et de se mettre d'accord sur le lieu, le temps et l'action. La cellule va ensuite rechercher des indices supplémentaires, comme pour une enquête policière, et procéder à une vérification de l'hypothèse retenue, puis à une simulation de la décision pour en vérifier la solidité, mais avec la possibilité de la faire évoluer.

Émotions, stress et action. La simulation qu'effectue chaque membre de la cellule de crise repose sur des connaissances conceptuelles et pratiques, acquises par l'expérience, la formation et les exercices, explique Carole Dautun. Les situations de crise provoquent des émotions spécifiques : peur, anxiété, surprise,

colère, espoir et regret. Ainsi, deux émotions inhibent notamment la vérification des sources d'informations : l'anxiété, qui conduit à surestimer les risques par rapport aux autres éléments de la situation ; la surprise, qui dirige systématiquement l'attention vers de nouvelles informations, même si elles ne sont pas pertinentes. En outre, les crises génèrent un état de stress. Au niveau individuel, celui-ci se manifeste par des effets physiologiques : pâleur, tremblement, rythme cardiaque plus rapide que la normale, voix chevrotante, agitation et hyper vigilance. Psychologiquement, le stress entrave le traitement de l'information, la capacité d'anticipation et la prise de décision. Au niveau collectif, il érode les aspects relationnels de la cellule de crise. Toutefois, émotions et stress guident le processus décisionnel en vue de l'action, à savoir la perception des faits, l'analyse des informations et la représentation commune de la situation. La simulation mentale de chaque membre de la cellule devient ensuite collective par la communication, la coordination, la coopération et l'utilisation des outils disponibles. Cela permet de projeter la situation dans le futur et d'en imaginer les conséquences. La communication joue un rôle déterminant pour la production d'un travail collectif. Elle assure une circulation efficace des informations en quantité et en qualité, avec une sémantique différente selon les métiers des membres de la cellule. Elle procède aussi de leurs gestes, postures corporelles et mouvements. La communication verbale ou écrite facilite la coordination des actions et responsabilités de chacun et donc la performance des différentes équipes de la cellule. Le partage de connaissances communes préalables suscite une coordination implicite complémentaire. Basée sur les relations et attitudes de chacun, la coopération dépend de plusieurs facteurs : culture spécifique du métier ; confiance mutuelle ; niveau de confiance dans les informations ; écoute ; perception individuelle de la situation. Pour faciliter l'interaction, les cellules disposent de sources d'informations variées : « mains courantes » (consignations de faits par la police ou la gendarmerie), tableaux de suivi, cartographies, outils de simulation, reports vidéos, vidéoconférences et bases documentaires.

Gestion optimisée d'une crise. Le projet Orphé, qui s'est déroulé de 2011 à 2015, a mobilisé une équipe de chercheurs en gestion, psychologie sociale et science du risque. Il a mis en œuvre exercices, scénarios, observations participatives, questionnaires et équipe d'animation, afin d'enrichir les pratiques actuelles de réponse, les méthodes d'organisation et les dispositifs de formation et d'entraînement. Pour réguler émotions et stress aux niveaux individuel et collectif, Orphé recommande : de les analyser, évaluer, anticiper et accepter ; de

sensibiliser les personnels par une première expérience de crise (exercice par exemple) ; d'utiliser les experts dans leur domaine de compétence. Lors des points de situation successifs, précise Christophe Roux-Dufort, le « leader » doit montrer sa capacité à trancher à ce moment-là. L'action engendre ensuite un retour d'expérience ou d'information, qui accroît son efficacité.

Loïc Salmon

Résilience : la survie de la collectivité nationale

Crises : prévention et gestion en Ile-de-France

La sûreté nucléaire des installations de défense

L'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), créé en 2009, dépend du Premier ministre. Il réunit des responsables de haut niveau, magistrats et cadres de la fonction publique, civile et militaire, et de différents secteurs d'activité français et étrangers, pour approfondir en commun leurs connaissances des questions de sécurité. Il prépare à l'exercice de responsabilités des cadres supérieurs, français et étrangers, exerçant leur activité dans les domaines de recherche sur les questions de sécurité intérieure, de nouveaux risques, d'intelligence économique, de sécurité sanitaire, environnementale ou économique, de droit et de justice. L'INHESJ dispose de sa propre capacité recherche.