

Décider face à la complexité et l'urgence

par **Bertrand WECKEL**

Officier supérieur de sapeur-pompier
Consultant associé chez ATRISc

1. Décision, complexité et urgence	AG 1 572 - 2
1.1 Décision	— 2
1.2 Complexité.....	— 2
1.3 Urgence.....	— 4
2. Fragilité de la décision	— 5
2.1 Défaillance et décision.....	— 5
2.2 Biais et décision	— 5
2.3 Émotion et décision	— 8
2.4 Groupe et décision.....	— 9
3. Adaptation du management – Sept règles d’or	— 11
3.1 Accepter l'imprévu.....	— 11
3.2 Privilégier l'étude des vulnérabilités	— 11
3.3 Construire un management proche du commandement.....	— 11
3.4 Mettre en œuvre une cellule d'évitement de crise proactive et opérante.....	— 12
3.5 S'entraîner par des mises en situation.....	— 13
3.6 Développer une culture de respect, confiance et retour d'expérience....	— 13
3.7 Viser la performance.....	— 14
4. Conclusion	— 14
Pour en savoir plus	Doc. AG 1 572

Les sociétés évoluent dans un univers complexe, au sein duquel les systèmes s'imbriquent et interagissent. La complexité doit, aujourd'hui, faire partie intégrante du raisonnement, du référentiel de pensée de chaque manager. Rien n'est évident, tout est lié, et les événements ne peuvent être tous perçus sous un même angle.

La médiatisation, formelle ou non, dans une société globale modifie actuellement les conséquences de chaque décision. Quotidiennement, on attend du management la formulation d'un cap, d'une vision. Il lui revient de transformer cette dernière en objectifs, plans d'action, et d'accompagner ses équipes vers le but à atteindre. Le manager dispose du pouvoir de direction et son devoir est de formuler et traduire en acte une décision, même en situation inextricable.

Le manager évolue dans la complexité : il s'agit d'une évidence. Souvent, au-delà de cette complexité, il lui revient de piloter le navire dans la tempête, de formuler ses décisions sans avoir le temps d'appliquer des méthodes éprouvées. La décision en situation d'urgence et complexe peut engendrer une faillite du processus décisionnel et, ainsi, être génératrice d'une crise (au sens d'absence de décision) au sein de l'organisation.

La problématique de la décision en situation d'urgence et complexe s'aborde ainsi selon plusieurs angles. De la reformulation de ce que signifie prise de décision, urgence et complexité, on proposera une approche sur la fragilité des décisions. De là, des portes s'ouvriront vers ce qu'il paraît nécessaire de développer pour « faire face à la tempête ».

1. Décision, complexité et urgence

L'acte de décision, au sens de trancher, choisir, est l'expression même de son action. Dans cet acte se trouvent sa raison d'être, son emploi, mais aussi sa propre responsabilité, au sens moral et juridique. Responsable devant des acteurs qui lui accordent leur confiance mais aux intérêts divergents, responsable devant la société qui attend beaucoup de l'organisation, le dirigeant restera celui vers qui on se retourne en cas de manquement, erreur, écart. La société n'accepte plus la fatalité comme prétexte.

Confiance, éthique, équité, sont des valeurs souvent invoquées pour l'entreprise. Le courage est une qualité recherchée dans le management. Là aussi, on fait face à la complexité des relations humaines qui règnent au sein de l'organisation.

Philosophes et scientifiques contemporains insistent sur l'exigence de recul que les individus doivent s'imposer aujourd'hui. On citera particulièrement Joël de Rosnay [1] et Edgar Morin [2]. De même, on retrouve la complexité dans les méthodes de résolutions des problèmes, préalables à la formulation de décisions. Par ailleurs, un regard de systémicien est souvent nécessaire pour aborder une problématique dans son ensemble. Ainsi, les écoles de management et la recherche sur les organisations intègrent la complexité dans les méthodes et outils proposés aux managers et elles proposent des approches multiples de la décision au sein de l'entreprise.

Le propos de cet article est de s'intéresser à un volet particulier de la décision : la décision en situation dégradée ou en situation complexe et urgente. Au cours de la vie de l'organisation, l'équipe de management fait face à des événements multiples et variés. Parfois, les délais se réduisent de manière drastique sans que les enjeux diminuent pour autant. On pense spontanément à des contextes accidentologiques. Pourtant, toute situation mettant en cause la survie de l'organisation, ou menaçant ses acteurs (économiques, techniques, sociales...) et imposant des décisions rapides, peut rentrer dans ce champ.

S'intéresser à la décision en situation complexe et urgente n'est pas se restreindre à la sécurité industrielle, mais bien se projeter sur toutes les situations ayant un quelconque enjeu pour l'organisation et sa survie.

La norme ISO 31000 [3] portant sur le management des risques propose d'ailleurs une définition du risque bien plus transversale que la précédente : **le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».**

1.1 Décision

L'acte de décider et de transformer ce choix en une action est une activité continue de chaque individu. Il décide de se lever à telle heure, de manger telle ou telle chose. Chacune de ses actions est conduite par un préalable : une décision.

« Pourquoi a-t-il décidé de prendre cette rue pour rentrer chez lui ? » est une question à laquelle il est bien difficile d'apporter une réponse. Il devait choisir un itinéraire s'il voulait rentrer chez lui et il convenait de décider... Comment a-t-il élaboré ici cette décision ?

■ La **décision** apparaît comme « l'acte d'opérer un choix, de trancher face à un problème », d'après le Larousse de la langue française. Il s'agit bien, dans une situation donnée, dans un espace du problème, de valider une option et de traduire cela en un acte. En ergonomie, une définition intéressante de la décision serait la suivante « la décision est un acte intentionnel et social » [4]. Cet acte est du ressort d'une personne. Combien de fois peut-on entendre l'expression « cette décision m'appartient » ?

- La **notion de décision collective** paraît d'ailleurs bien impropre. Qu'il y ait consensus dans la décision, qu'il y ait délibération, la décision traduit une acceptation individuelle d'un choix collectif.

- La **notion d'intentionnalité** est importante. L'individu cherche intentionnellement une issue à un problème donné. L'acte social est l'expression de la situation et du contexte : la décision s'opère dans un espace-temps, face à des contraintes, une histoire, et traduit le choix d'influencer ou non notre environnement.

- **En résumé**, la décision n'est pas un acte isolé et de loin, mais le lien entre notre raisonnement et l'action que nous allons mener. La décision a ses propres conséquences, mesurées, conscientes ou non, et il est intéressant de comprendre comment fonctionne le cerveau humain lorsqu'il élabore un raisonnement.

■ L'**action** est la traduction d'une décision, réfléchie ou instinctive. Le cerveau a besoin de traduire une situation. Il se fait une représentation d'une situation donnée. Or, cette représentation se construit à partir, non de ce qui se déroule réellement, mais de l'image qu'il s'en fait en fonction de ses ressources disponibles. Il fait appel à trois niveaux de mémoires (mémoires tampon, à court terme et à long terme) et crée des associations avec des situations connues. Ainsi, le plus difficile pour l'individu qui doit opérer un choix est de se faire une représentation la plus exacte possible de ce qui se déroule. Il doit mobiliser ses ressources cognitives autour de la représentation de l'espace-problème [5].

- Cette **notion d'espace-problème** est importante. L'idée de l'espace est une représentation à plusieurs dimensions, qui introduit les notions de systémiques autour de la compréhension du problème auquel on fait face. L'espace-problème est donc la transcription du problème dans son ensemble, sans omettre le moindre paramètre influant.

- Le modèle dit de l'« échelle double », proposé par Rasmussen ([6] et figure 1) sert de fondation à la plupart des recherches sur la décision et traduit la difficulté de prendre une décision sur la base d'un raisonnement intégral.

- Il est ici important de cerner la différence entre les **différents niveaux de contrôle de l'activité humaine** proposés par Rasmussen. Ils sont basés soit sur les :

- **automatismes** (des instructions préprogrammées) ;
- **règles** (des règles, procédures mémorisées) ;
- **connaissances déclaratives** (des situations nouvelles exigeant la mise en œuvre d'un processus cognitif faisant appel aux processus analytiques et aux processus mémorisés).

Il apparaît clairement que le contexte et l'environnement ont une forte influence sur la décision. De l'acte de l'opérateur, qui décide d'exécuter une tâche et choisit un mode d'exécution, à la discussion au sein d'une équipe de direction face à un choix primordial pour l'organisation, la décision est fortement à contextualiser.

Complexité et urgence sont deux concepts qui ont une influence majeure sur la capacité à trancher.

1.2 Complexité

La complexité est en elle-même difficile à appréhender. Edgar Morin [2] propose une approche intéressante. « Qu'est-ce que la complexité ? Au premier abord, la complexité est un tissu (*complexus* : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés. Elle pose le paradoxe de l'un et du multiple. Au second abord, la complexité est effectivement le tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas qui constituent notre monde phénoménal [...]. La difficulté de la pensée complexe est qu'elle doit affronter le fouillis (le jeu infini des inter-réactions), la solidarité des phénomènes entre eux, le brouillard, l'incertitude, la contradiction ».

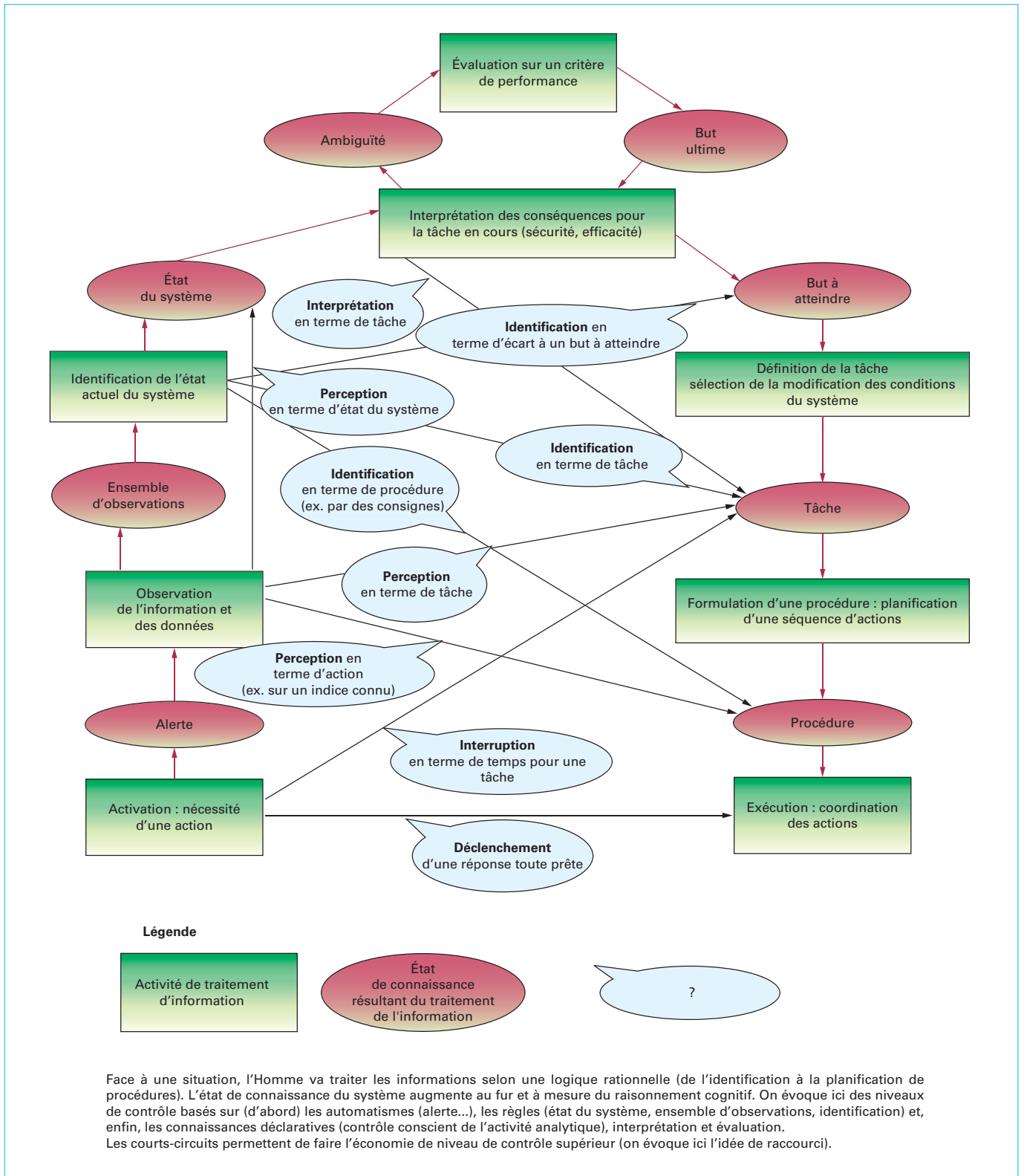


Figure 1 – Échelle double de Rasmussen (d'après [6])

Les organisations évoluent dans la complexité et notre monde économique (monde dans le sens de mondial, global) en est l'exemple même. « Manager des situations complexes » [7] devient le quotidien du cadre. Il ne peut conduire son action sans prendre de la hauteur sur les interactions entre événements. Le déroulement de la crise économique de 2008/2009 en est la parfaite illustration. Des faits générateurs aux conséquences se déroule un tissu inextricable d'aléas. L'incompréhension des phénomènes en jeu par les populations devient une évidence et seule est retenue une expression permettant de définir aisément ce qui se passe : « c'est la crise ». Par exemple, des comportements de repli sur soi pour des populations non touchées directement se révèlent irrationnels.

Manager dans la complexité peut revenir à piloter un navire sans carte et météo. Le décideur évolue dans un cadre dont on ne perçoit pas les contours et en interactions permanentes avec d'autres univers, non maîtrisés eux aussi.

Exemple

Deux propos de chefs d'entreprise (PME) apportent un autre éclairage. À la question « comment vivez-vous cette période de crise ? (mars 2009) », le premier répond : « l'entreprise est entrée en mode survie » et le second exprime son désarroi : « je ne comprends plus rien, je suis incapable d'anticiper l'évolution du marché : de - 10 % à + 30 % en un mois, je n'avais jamais vu cela ! ».

La notion de survie est lourde de sens et le désarroi exprimé par ces chefs d'entreprise est l'expression de la complexité à laquelle ils font face.

Dans ce cadre, il devient très difficile de se faire une représentation précise de la situation. Or, l'être humain a besoin, pour traduire une situation en action, de s'en faire une image. Le concept d'espace-problème est ici intéressant pour croiser complexité et décision. Pour décider face à la complexité, l'individu recherche à se faire une représentation de la situation la plus claire possible : il traduit le problème en situation connue. Cette notion exprime ainsi la complexité du problème. Il se situe dans un espace à plusieurs dimensions, infini ou non, avec des variables identifiées ou non. Le préalable à une décision individuelle est de réussir à définir cet espace-problème et à se faire une représentation de la situation. Le préalable à une décision collective est de réussir à partager cette représentation.

L'actualité de cette année 2009 est, en un sens, un bon exemple. Entre crise économique et grippe A, les experts se contredisent sur les conséquences, les limites du problème et les actions à mener. Il est bien difficile de se faire dans ce contexte, avant décision, une représentation limpide.

Lorsque l'on croise la complexité et les schémas de l'activité humaine (de la décision à l'action), il devient évident que l'individu peut se faire une fausse représentation de l'espace-problème. Les situations complexes sont source d'errements, d'incertitudes, voire d'erreurs.

1.3 Urgence

La complexité s'aborde en prenant le temps de la réflexion. Pour cela, face à l'absence de repères clairs, il convient de rechercher calme et disponibilité. L'intuition et la créativité sont des ressources souvent mises en avant pour tenter de résoudre des problèmes complexes.

Malheureusement, un manager rencontre des situations exceptionnelles, qui engendrent une diminution de cette disponibilité. Il agit dans l'urgence.

Cette notion est associée à deux dimensions : l'enjeu et l'accélération temporelle. La notion d'enjeu est capitale et c'est celle-ci qui caractérise l'importance de l'urgence à gérer.

Exemple

Le journal du Net (site à consulter dans le *Pour en savoir plus*) présente un dossier intéressant en mai 2009 sur le travail dans l'urgence (reconnaître les vraies urgences, apprendre à décider dans l'urgence...). Il s'agit manifestement d'une contrainte de l'encadrement.

En effet, lorsque l'on se déplace en véhicule, décider rapidement à un carrefour où l'enjeu correspond à une augmentation de trajet minimale, ne revient pas à affronter une urgence. *A contrario*, décider entre deux routes, avec un risque de se perdre, alors qu'un rendez-vous primordial vous attend, peut relever de l'urgence. Sa première caractéristique est bien une diminution du temps disponible pour affronter une situation à enjeu important.

■ Le concept de relativité situationnelle de l'urgence est capital.

Le temps disponible pour formuler des décisions est variable et fonction de la situation professionnelle. Pour un officier de sapeur-pompier, l'espace-temps de l'urgence se mesure en minutes. Pour un responsable d'une plate-forme de gestion des incidents sur un réseau de téléphonie, ce même espace-temps est de l'ordre de l'heure. Pour une équipe de direction devant faire face à un contexte économique se dégradant rapidement, l'urgence se mesure en journée.

De même, l'enjeu (réel ou perçu) est un facteur de cette relativité situationnelle. Sans contrainte, sans pression, l'urgence n'existe pas. L'officier de sapeurs-pompiers prend des décisions dans un environnement difficile avec des conséquences sur les victimes importantes. Le responsable de la plate-forme de gestion sait que l'image de son entreprise dépend de la capacité de son équipe à rétablir le réseau rapidement. L'équipe de direction connaît les fragilités de son entreprise et mesure les conséquences possibles pour sa survie... Leur emploi est même menacé. Un enjeu est présent dans chacune de ces situations. Réel, il est exprimé par la hiérarchie ou fait partie intégrante de l'activité. Perçu, il traduit l'image que l'on se fait des attentes de la structure.

L'enjeu paraît d'ailleurs souvent bien plus important qu'il n'est réellement. Personnel, il exprime les enjeux propres à l'individu : protection de l'ego, besoin de prouver quelque chose, maintien de l'emploi, volonté de se mettre en avant...

Le terme anglais de « double bind », dans le sens double contrainte, est ici adapté : la contrainte du temps s'ajoute à l'enjeu [8].

■ **En synthèse**, décider très rapidement sans enjeu n'a que peu d'incidence. La véritable difficulté se situe dans cette intersection entre diminution relative du temps disponible (par rapport à des situations quotidiennes) et enjeu (les conséquences possibles sont fortes). Une nouvelle dimension s'ajoute : la complexité (difficulté d'intégrer toutes les contraintes, de se faire une image claire du système en jeu) rend la décision encore plus fragile au regard des modes de fonctionnement du cerveau humain.

Exemple

En mode survie, une équipe de cadre ne fonctionne pas comme en mode croissance. Face à la disparition subite d'un client majeur, l'équipe de direction cherche à agir très vite pour éviter des effets boule de neige ou dominos. Ces éléments vont bien sûr jouer un rôle prépondérant sur la capacité de l'être humain à solliciter ses ressources cognitives : il dispose de moins de temps et la surcharge cognitive augmente considérablement.

L'ajout du paramètre « urgence » favorise l'apparition de biais dans la formulation d'une décision. La décision dans un contexte d'urgence et complexe est sujette à erreur.

2. Fragilité de la décision

Face aux situations d'urgence et complexes, il convient de s'élever et d'accepter la fragilité de ses décisions pour piloter au mieux son organisation. Le manager n'est pas un système informatique. Il agit dans son environnement en fonction de sa propre rationalité qui reste limitée. En effet, ses performances cognitives sont limitées par ses capacités physiologiques et psychologiques.

Ainsi, ses différences avec un outil de calcul rationnel font la force, mais aussi la faiblesse de l'être humain. L'expérience montre à chaque décideur prêt à se questionner la fragilité de ses actions, de ses choix. Les recherches d'Herbert Simon [9] éclairent la compréhension des phénomènes en jeu lors des prises de décision.

2.1 Défaillance et décision

James Reason [6] utilise un concept intéressant en comparant le fonctionnement de l'homme à une machine faillible. L'être humain est riche de ses imperfections : les erreurs de décisions sont légion et alimentent l'histoire.

Les champs de bataille en sont d'illustres **exemples** et les conflits ont alimenté la littérature sur le sujet. Le débarquement dans la Baie des Cochons est intéressant [10]. L'entêtement des conseillers de J.F. Kennedy a provoqué ce cuisant échec de l'administration américaine.

La ligne Maginot est un autre exemple d'une erreur de raisonnement. Elle ne se poursuit pas jusqu'à la mer du Nord, mais s'arrête à Montmédy, face à la frontière belge. En effet, sa construction a eu lieu dans le cadre d'une coopération militaire franco-belge qui assurait la complémentarité des systèmes défensifs des deux pays face à l'Allemagne. Malheureusement, les Belges mirent fin à cette coopération en se déclarant neutres en 1936. La ligne Maginot s'arrêta donc à la lisière du massif des Ardennes que certains experts comme le maréchal Pétain (héros de Verdun, général en chef de l'armée de 1918 à 1931 et ministre de la guerre en 1934) jugeait « impénétrable » (1934) aux troupes mécanisées, au même titre que la Meuse et le canal Albert en Belgique. L'histoire a démontré l'erreur de raisonnement.

Charles de Gaulle dans son ouvrage *Le fil de l'épée* (1932) décriait dans sa deuxième partie les erreurs commises par l'armée française dans son déploiement entre-deux-guerres (le refus de la mécanisation). Un essai de Morel [11] interpelle par ses analyses : certaines décisions persistantes paraissent si irréalistes qu'elles en deviennent absurdes. L'homme a des raisonnements faillibles. Il ne peut opérer dans toutes les situations le choix le plus efficace ou pertinent. Une définition du Littré appelle à la réflexion : « erreur : action d'errer çà et là ; parcours sinueux et imprévisible ». L'erreur de décision entraîne l'être humain sur des chemins sinueux et imprévisibles...

■ Pour nous aider, nous nous référons à Reason ([6] et figure 2) et à son **modèle GEMS** (système générique de modélisation de l'erreur). Ce modèle s'appuie sur les recherches de Rasmussen (l'échelle double de Rasmussen) pour mettre en exergue les différents niveaux d'erreur dans l'activité humaine.

L'approche de GEMS est de considérer qu'une fois la phase de l'automatisme passée (acte réflexe, mémorisé), l'être humain cherche, pour résoudre un problème, quelque chose de familier (une règle connue). Ce n'est que lorsqu'il constate des échecs de la phase « recherche de règle connue » qu'il accepte de rentrer dans le domaine des connaissances déclaratives. Les typologies d'erreurs de ces trois activités ne sont pas du tout les mêmes :

- **SB** : on parle de raté ;
- **RB** : application d'une procédure incorrecte ou mal interprétée ;
- **KB** : raisonnement en temps réel qui peut être erronée.

De ce modèle, nous pouvons retirer les enseignements suivants :

– les erreurs, ou ratés, centrés sur des automatismes proviennent généralement d'omissions liées au manque ou à l'excès d'attention ;

- les erreurs centrées sur des règles proviennent d'un manque (oubli) à une règle ou à l'utilisation d'une règle inappropriée ;
- les violations sont essentiellement liées à la nécessité de faire un compromis entre plusieurs règles.

■ La notion de rationalité limitée est importante. Herbert Simon [9] a rejeté les approches rationnelles du type de la **Théorie de l'utilité subjective attendue** (TUSA) de Von Neumann, Morgenster et Savage [12]. Cette théorie posait quatre hypothèses pour les décideurs, hypothèses qui sous-entendaient que la démarche de décision s'appuyait sur une représentation claire et un choix cartésien des actions à mener. Or, la recherche a montré que le fonctionnement de l'être humain n'est, de loin, pas aussi évident et que, face à la décision, il opère des choix, diagonales, raccourcis en fonction de sa « disponibilité cognitive », de l'influence de biais cognitifs ou de biais de perception.

Une définition de la rationalité limitée est proposée par Simon [9] :

« L'homme – ou les organisations humaines – prend des décisions satisfaisantes et non des solutions optimales. La première solution satisfaisante est retenue, et d'autres solutions ne sont pas étudiées. Les processus de production de solution déterminent l'ordre d'apparition des « solutions possibles » ; ils déterminent donc la solution retenue ».

■ **En résumé**, les modèles GEMS et échelle double de Rasmussen montrent combien la construction d'une décision est fragile et influencée par le fonctionnement cognitif. Les mots « perception », « interprétation », « représentation » prennent tout leur sens. Par contre, il est important de ne pas stigmatiser l'individu face à l'erreur : si on considère que l'erreur est bien un écart, un errement, on doit relativiser cette notion d'erreur.

Un individu, un groupe, ne prendront pas nécessairement la décision optimale. Le schéma de prise de décision individuel, ou collectif, ne laisse pas de place à une rationalité apparemment aussi simple. En cela, l'analyse experte « à froid » est délicate, sans tenir compte du contexte « à chaud ». Les théories des facteurs humains organisationnels sont aujourd'hui essentielles pour comprendre la mise en place de décisions par un opérateur ou un groupe d'individus.

2.2 Biais et décision

Dans la compréhension des problématiques de la décision, « l'état de l'art des facteurs humains organisationnels » met en avant la notion de biais [13]. Le biais est une « déformation, un travers ». Il s'agit bien d'un éloignement du parcours normal. Dans ce concept, le spécialiste en facteur humain désigne l'élément qui va éloigner l'opérateur de l'activité idéale à mener.

■ René Amalberti [14] aborde de manière forte intéressante cette problématique. Le principe de biais est intimement lié à la « **gestion cognitive** » : l'être humain dispose de plusieurs niveaux de mémoires (sensoriels, à court terme, de travail, à long terme). Il active ces différents mémoires en fonction des besoins et de la disponibilité des informations en « stockage » dans ces mémoires.

■ Cette **notion de stockage** implique deux dimensions : la capacité de stockage et la capacité à récupérer ces informations pour en sortir des règles. Or, l'être humain est dans l'incapacité de conserver toutes les données et, par là même, de rendre disponible immédiatement toute donnée stockée. Face aux limites de ses capacités, l'être humain fait appel à des schémas préétablis lui permettant de trouver ses réponses. Devant la quantité d'informations à traiter, la nécessité de se représenter un modèle mental de son environnement, l'homme est amené à récupérer les données les plus disponibles (on évoque les heuristiques de disponibilité) ou les plus évidentes (on évoque les heuristiques de représentativité – la ressemblance engendre la ressemblance). C'est ici que le biais se met en place.

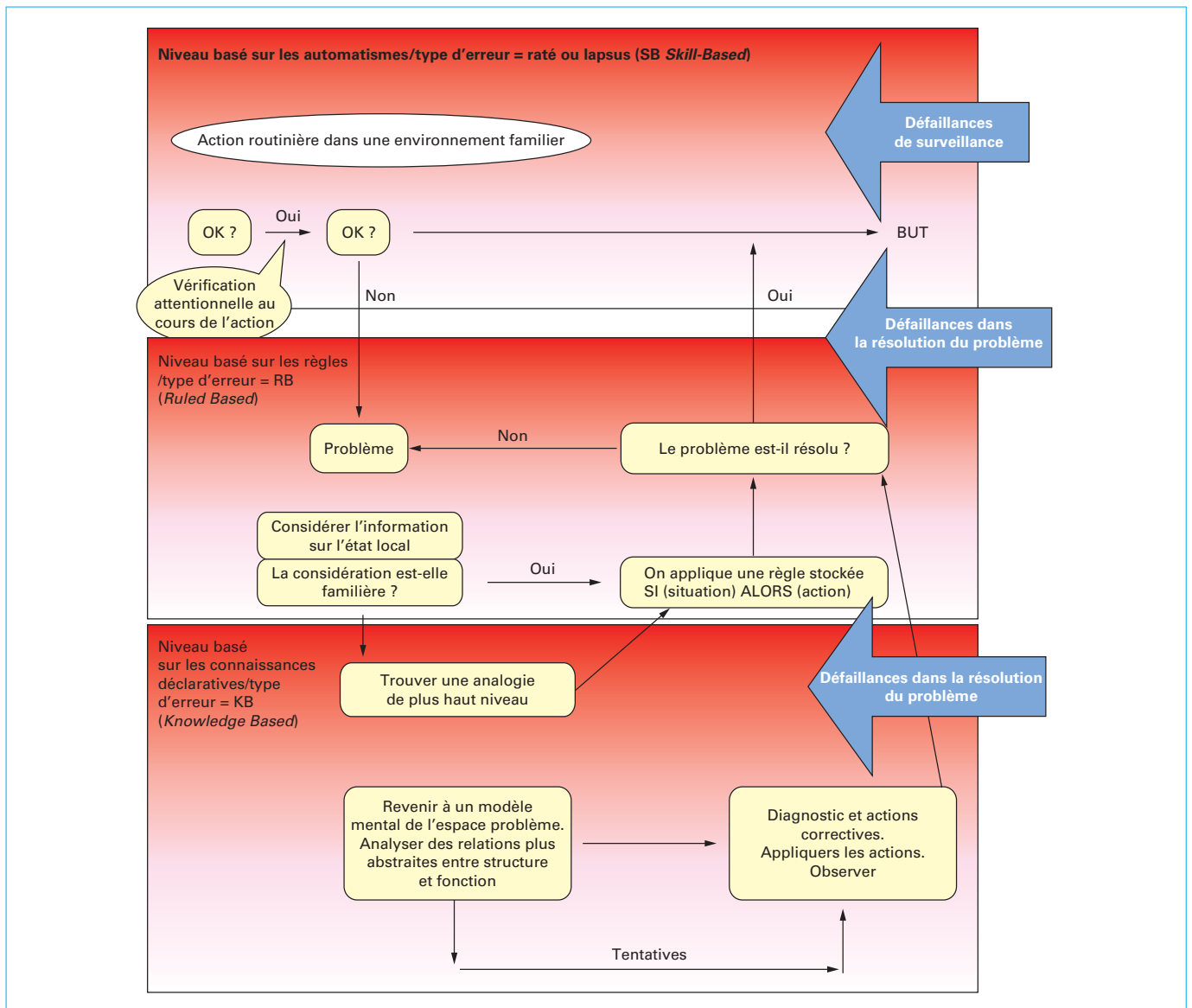


Figure 2 – Dynamique du système générique de l'erreur ou GEMS

Cet article vise particulièrement le cadre et l'équipe d'encadrement dans sa formulation de décisions, et certains biais cognitifs semblent particulièrement intéressants à observer dans l'activité de l'opérateur qu'est le manager.

2.2.1 Rôle de la solution évidente

Face à une problématique, l'idée de la solution évidente est celle de la facilité. Une petite histoire est bien plus explicite, celle de l'ivrogne.

Un ivrogne est sous un lampadaire et semble chercher quelque chose. Un passant l'interroge sur ce qui le préoccupe. Il répond qu'il cherche ses clés. Le passant réagit en lui demandant comment il peut savoir que ses clés sont à proximité du lampadaire. À cela, l'ivrogne répond qu'il lui semble évident de chercher... là où il y a de la lumière.

Exemple

Lors d'une opération de secours, un responsable de détachement de sapeurs-pompiers est confronté à un feu de cave dans un immeuble d'habitation qui, malgré l'action de ses équipes, ne baisse pas en intensité. Une information lui est donnée par une équipe : « nous avons un bruit fort dans la cave, comme une fuite de gaz ». Cela devient une évidence que le feu est alimenté par une fuite de gaz et la conduite des opérations se construit autour de cette compréhension de l'espace-problème.

L'analyse à froid amènera la conclusion suivante : il n'y avait pas de gaz dans l'immeuble et, manifestement, le bruit venait d'une émanation de vapeur d'eau suite à la rupture d'une canalisation d'eau. L'intensité du feu venait d'une situation particulière : deux feux proches différents (intentionnels) dans deux espaces clos (caves) à forts potentiels calorifiques... et aucune fuite de gaz enflammée.

2.2.2 Rôle de la première estimation

Le biais de la première estimation est évident pour chacun : un individu a du mal à remettre en cause ses premiers choix. À l'issue d'une première estimation, le manager prend une décision qu'il ne remettra en cause qu'avec beaucoup de reculs.

Dans l'**exemple** précédent du feu de cave, suite à cette première estimation de la fuite de gaz enflammée, un intervenant de la société d'exploitation a, sur demande du responsable des sapeurs-pompiers, coupé une alimentation de gaz... qui, pourtant, n'existait pas. De même, les dirigeants de la société, très inquiets, sont venus demander au responsable sapeur-pompier de maîtriser la communication sur ce point... alors que leur société ne fournissait pas de gaz dans cet immeuble.

2.2.3 Accentuation

L'accentuation serait à comparer à une notion de confiance intuitive. Face à une problématique, la décision prise sera orientée par les avis, les suggestions des acteurs du même groupe. Face à un carrefour, on choisira le chemin proposé par quelqu'un que l'on connaît plus aisément que celui proposé par un tiers inconnu.

Dans l'**exemple** du feu de cave, le responsable des secours a affronté une autre problématique. L'action des secours était centrée sur le numéro 10 de la barre d'immeuble. Alors que les secours étaient sur les lieux, des habitants ont téléphoné au centre d'alerte en précisant qu'ils étaient bloqués au numéro 8. La réaction à chaud de l'opérateur a été de négliger l'information (l'information du tiers n'apporte rien) en retenant que les secours (son groupe) étaient sur les lieux et maîtrisaient l'espace-problème.

L'analyse à froid a démontré qu'il y avait deux sinistres simultanément et que cette information transmise au terrain aurait permis de gagner une dizaine de minutes dans la compréhension des problématiques en jeu.

2.2.4 Biais de confirmation

Les attributions causales, externes et internes, ont beaucoup d'importance dans les processus cognitifs. Le biais de confirmation en est une forme exacerbée : lorsqu'une décision est prise, tout ce qui vient confirmer ce choix est nécessairement vrai.

L'**exemple** du feu de cave est toujours intéressant. Le responsable considère qu'il fait face à un feu dans une cave (c'est une décision au sens d'arbitrage), l'intensité du feu ne baisse pas (c'est un fait), la fuite de gaz vient confirmer les premiers choix. C'est nécessairement vrai.

L'analyse à froid démontrera que c'était faux.

2.2.5 Préférence pour l'action

Un opérateur aura tendance à privilégier les choix qui lui permettent d'agir directement sur l'événement. Ce biais est un classique pour l'encadrement qui, face à une situation difficile, préfère agir que de faire faire.

Exemple

Un responsable des sapeurs-pompiers se rend sur un feu d'habitation important. À son arrivée, face à la violence du feu, une personne menace de se jeter par la fenêtre. Ce cadre focalise sur cette personne et ses premières décisions ne concernent, fort logiquement, que ce sauvetage. Par contre, il reste au pied de l'immeuble à rassurer la personne durant l'opération (mission « déléguable ») et ne prend pas le temps d'analyser le site dans son ensemble.

Ce temps consacré à une mission qu'il aurait pu confier à un tiers lui manque ensuite pour faire le tour du bâtiment correctement avant l'arrivée des renforts. Sa compréhension de l'espace-problème est faussée parce qu'il est insuffisamment renseigné.

L'analyse à froid démontre que les décisions techniques prises dans un deuxième temps n'étaient pas optimales.

2.2.6 Mémoire des événements

Ce biais est évidemment à rapprocher du fonctionnement cognitif humain et, particulièrement, du rôle de la mémoire à long terme dans les processus cognitifs. La résolution de problème amène à rechercher des représentations connues et, ainsi, ce que l'individu conserve en mémoire a de l'importance.

Exemple

Lors d'une opération de secours, un responsable opérationnel a dû organiser, suite à un feu, l'évacuation de 25 victimes vers un centre hospitalier. Il a rencontré, au cours de cette opération, de multiples difficultés. Peu de temps après, il se retrouve sur un contexte similaire. Il prend des décisions très rapidement et met en place un dispositif particulièrement lourd.

L'analyse à froid démontre que ces moyens étaient surdimensionnés. Le questionnement de ce responsable amène à la conclusion qu'il a construit sa représentation de la problématique intuitivement en faisant un parallèle rapide avec la situation précédente.

2.2.7 Sur- et sous- confiance

La décision d'un opérateur est fortement orientée par son assurance personnelle. La sur-confiance peut amener à négliger des points essentiels et la sous-confiance peut fragiliser la prise de décision. Ce biais interpelle sur la place de l'expert au sein du processus de décision.

Un **exemple** de sur-confiance intéressant est l'analyse de l'action de spécialistes de sauvetage en milieux périlleux. Très bien formés et entraînés, lors d'une opération de sauvetage dans un puits, ils sont victimes d'un accident parce qu'ils négligent de contrôler l'atmosphère.

L'analyse à froid tend à prouver que l'excès de confiance sur les aspects techniques a introduit une perception insuffisante du problème : l'équipe a négligé la présence d'un groupe électrogène, élément ayant causé l'intoxication au monoxyde de carbone.

2.2.8 Effet tunnel au sein d'un groupe

Très proche de la première estimation, l'effet tunnel est un biais propre à une action collective. Une comparaison pourrait être celui d'un effet boule de neige. Face à une première décision, le groupe poursuit son action sans percevoir la nécessité, ou oser remettre en cause les choix effectués. Le groupe génère les justifications de ses propres décisions.

Exemple

Une cellule de crise est confrontée à une situation majeure : un feu avec propagation *a priori* d'un nuage toxique.

L'analyse à froid démontre qu'il n'y avait aucune toxicité et, pourtant, la cellule a construit toutes ses actions autour d'une première idée : il faut évacuer la population dans un périmètre ciblé. La toxicité imaginée n'a jamais été remise en cause.

2.2.9 Groupthink ou « groupe de pensée »

Principale menace d'une cellule de décision, cette notion de *groupthink* introduit l'idée d'une vision commune, partagée, mais fautive, de l'espace-problème. La cellule vit sa propre vie, mais reste éloignée de la réalité et, par effet tunnel, ne remet pas en cause ses choix.

Exemple

Lors d'une simulation d'accident majeur dans une centrale nucléaire, une cellule de crise anime un certain nombre de choix opérationnels mais oublie, par contre, une part d'informations des maires concernés.

L'analyse à froid, lors d'un retour d'expérience, démontre que, si certains acteurs ont pu y penser, aucun n'a su ou osé exprimer ses interrogations.

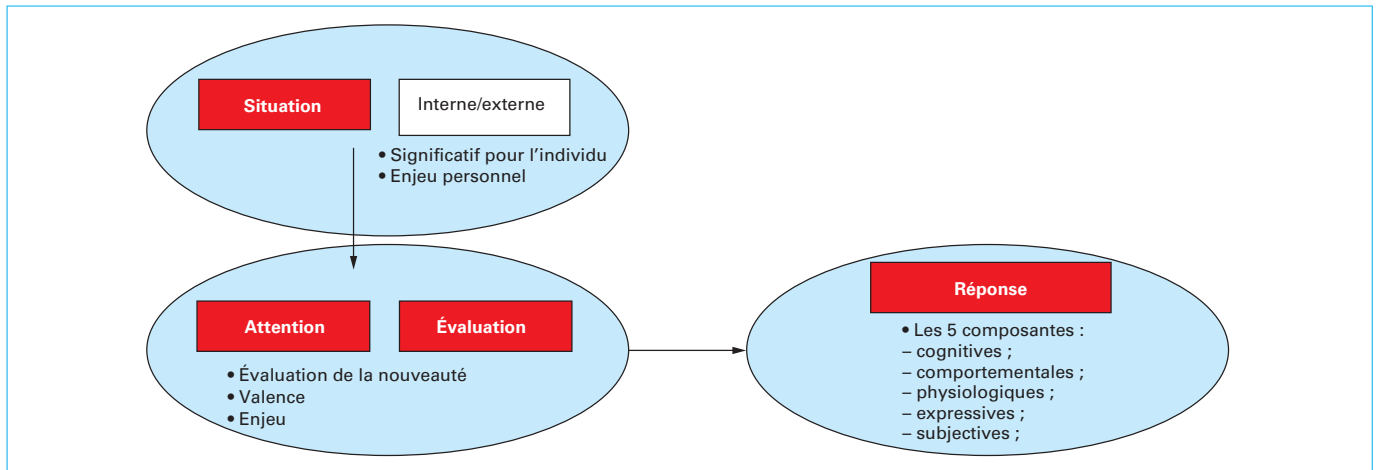


Figure 3 – Modèle Modal de l'émotion (d'après [19])

« L'état de l'art des facteurs humains organisationnels » [13] met en avant d'autres biais cognitifs ou perceptifs. Les différents biais proposés ici vont avoir une influence sur le schéma mental qui se met en place et, donc, sur l'élaboration de décisions par les managers. Ils sont générateurs d'erreurs, en particulier dans les connaissances déclaratives (cf. modèle GEMS), parce qu'ils ne permettent pas d'activer le bon ou la bonne suite d'éléments.

2.3 Émotion et décision

R. Damazio [15] met en avant le rôle de l'émotion dans la prise de décision « sans émotion, il ne peut y avoir décision ». L'état émotionnel interfère ainsi sur les actions menées.

■ Pour mieux comprendre l'impact des émotions sur le processus de décision, on définit dans un premier temps ce qu'est l'émotion, puis on précise le processus dans lequel elle émerge. Tout d'abord, « l'émotion est générée par un objet ou un événement qui peut être, à la fois interne (par exemple nos pensées), ou externe (par exemple notre environnement) » ([16] [17] [18]). Une fois l'émotion déclenchée, elle se manifeste à travers plusieurs composantes : la cognition, la physiologie, les tendances à l'action, l'expression motrice et l'expérience subjective [20].

Ainsi, les émotions sont des phénomènes à multiples facettes qui impliquent des changements importants dans les domaines de l'expérience subjective, du comportement et du corps (physiologie, systèmes centraux et périphériques).

Enfin, les émotions sont considérées comme modulables [10].

• Scherer [20] définit une émotion comme une séquence de changements d'états intervenant dans cinq systèmes organiques, de manière interdépendante et synchronisée, en réponse à l'évaluation d'un stimulus externe, ou interne, par rapport à un intérêt central pour l'individu. Ces cinq systèmes organiques sont :

- cognitif (activité du système nerveux central) ;
- psychophysiologique (réponses périphériques) ;
- motivationnel (tendance à répondre à l'événement) ;
- moteur (mouvement, expression faciale, vocalisation) ;
- sentiment subjectif.

C'est notamment grâce aux avancées des neurosciences que l'émotion a été intégrée dans la cognition et le raisonnement humain.

• Selon le modèle de la régulation émotionnelle de Gross ([19] figure 3), la régulation émotionnelle peut être définie comme un processus que les individus utilisent pour influencer les émotions

qu'ils vivent, les situations dans lesquelles ils les vivent, et leurs manières de les exprimer. Pour un manager, la régulation émotionnelle est, à la fois facilitatrice de la performance individuelle et collective, mais également du bien-être et d'épanouissement professionnel. La définition de l'émotion comme processus multifacettes implique que les émotions peuvent être régulées à différents moments du processus.

■ Les travaux sur les émotions et les compétences émotionnelles dans le management sont davantage traités dans la littérature anglo-saxonne ([21] [22]) et commencent à se diffuser en France depuis peu [23].

Pourtant, peu de managers ont une connaissance du rôle de leurs émotions dans leur mode de fonctionnement et celui de leur équipe. Daniel Goleman ([24] [25]), dans ses ouvrages, a vulgarisé les recherches existantes autour de l'émotion et l'utilisation du concept en formation des cadres est plus fréquente aujourd'hui. Un ouvrage français récent [26] tente de vulgariser ces concepts et de les rendre accessibles aux managers et dirigeants.

• En 2009, Lisa Bellinghuser, docteur en psychologie (laboratoire de psychologie et neurosciences cognitives, université Paris VIII) a soutenu sa thèse de psychologie intitulée « Compétences émotionnelles dans le management ». Ses recherches montrent l'importance des émotions des acteurs lors de la réalisation des différentes activités managériales.

L'apport des travaux de Bellinghuser ([27] [28]) consiste à proposer une vision plus large des émotions, notamment en rapprochant ce concept de celui des compétences émotionnelles. En partant des travaux suscités, elle développe un modèle de la régulation des émotions dans le cadre des activités managériales.

• Véronique Tran ([29] [30] [31] et figure 4) a plus particulièrement étudié le rôle des états émotionnels dans la prise de décision. Cet auteur a ainsi montré que des émotions spécifiques interviennent de manière singulière dans le processus de décision.

Ainsi, la connaissance des émotions et de leurs conséquences sur le fonctionnement individuel et collectif est facilitatrice des activités managériales.

Pour exemples, l'émotion « joie » n'est pas propice à l'empathie. L'émotion « colère » n'est pas adaptée à une bonne analyse d'un problème. L'émotion « tristesse » rend attentif, développe l'écoute. Ainsi, un cadre capable de réguler son état émotionnel, et de se mettre dans un état émotionnel adapté à une situation donnée (en projetant une image mentale, en provoquant un souvenir par exemple) dispose d'un outil intéressant dans son fonctionnement managérial.

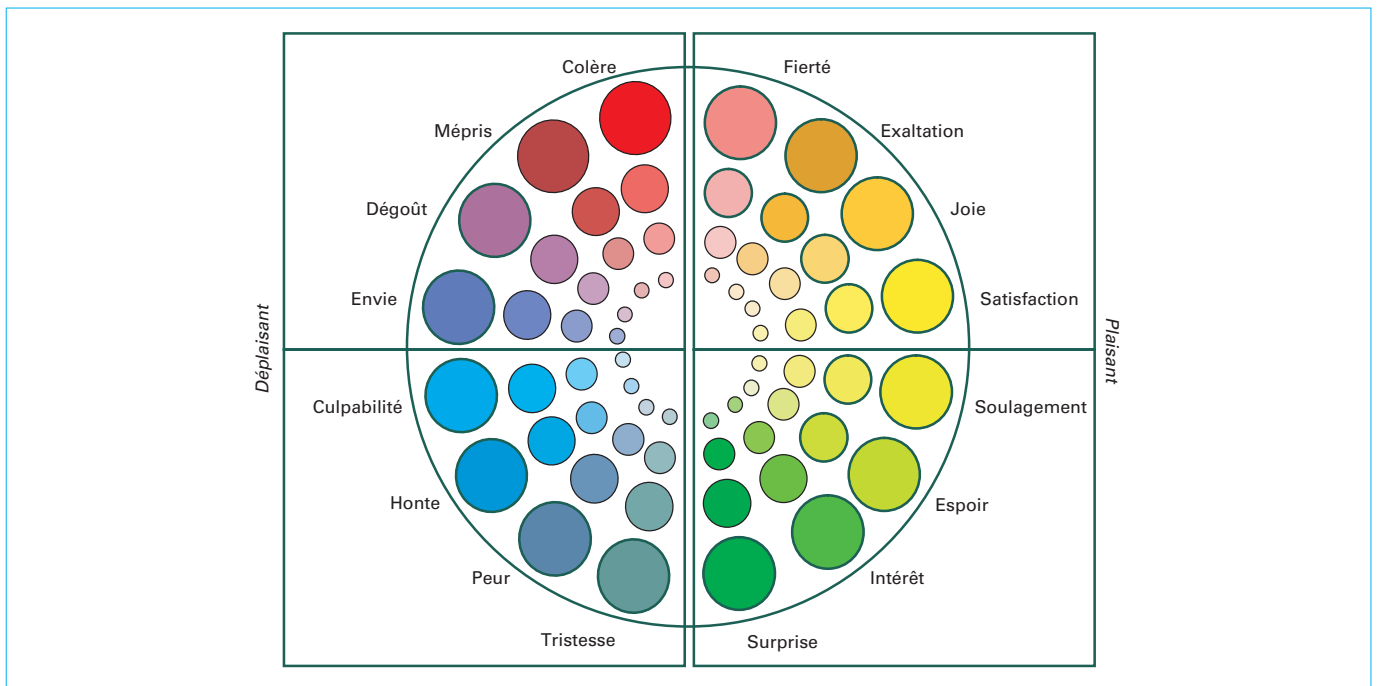


Figure 4 - Roue de l'émotion (*Emotion Wheel*) (d'après [30])

A *contrario*, l'absence de régulation émotionnelle fragilise la conduite d'équipe. Un dirigeant incapable d'insuffler de la motivation, de dynamiser ses troupes, ou encore de réguler des conflits, sera très vite confronté à des dysfonctionnements importants affectant, non seulement l'efficacité, mais également le climat de travail.

En résumé, l'émotion ne doit pas être refusée – elle est partie intégrante du fonctionnement humain – mais bien être utilisée comme une force. Au-delà de l'intelligence émotionnelle, les compétences émotionnelles sont essentielles à l'acte managérial ([24] [25]).

2.4 Groupe et décision

L'étude des facteurs humains organisationnels met en avant la place prépondérante du groupe dans les approches de la décision. Être social, l'homme construit son action au sein d'un rapport continu à autrui. Les dimensions psychologiques du fonctionnement du groupe ont ainsi de l'importance au sein d'un groupe de décideurs. Biais, émotions, processus décisionnels : on ne peut oublier que la décision se construit au sein d'une équipe. Les jeux d'acteurs, de positionnement, ont beaucoup d'importance. Il n'est pas aisé de décrypter l'ensemble des relations inter-individus en jeu dans un groupe.

Il ne s'agit pas ici de développer l'ensemble des interactions à dimension psychologique. La cellule de décision est le théâtre de tous les jeux de rôles et la situation urgente et complexe peut fragiliser la prise de décision en exacerbant ces derniers. Dans le domaine de l'aviation, le concept de *Crew Resource Management* a permis d'aborder ces éléments pour le pilotage d'un avion en équipage. Les sapeurs-pompiers de New-York ont développé une approche similaire [32].

■ Une **cellule de crise** peut ainsi être fortement perturbée par les enjeux, réels ou perçus, des différents services acteurs. Chacun essaye de mettre en avant son « groupe » ou, au contraire, cherche à le protéger. La présence d'un expert, souvent indispensable, peut bloquer la cellule. Personne n'ose le contredire ou ses suggestions, issues de son expertise, n'orientent la cellule que vers une seule dimension de l'espace-problème. De même, la relation au décideur peut influencer les modes de prise de décision : les relations de séduction engendrent le besoin de plaire, la crainte provoque le repli sur soi...

L'enfermement sur elle-même de la cellule, son décalage avec la réalité sont d'autres menaces sur son fonctionnement. Enfin, il est difficile de proposer d'autres perceptions à une première estimation partagée par tous les acteurs. On retrouve ainsi les notions de *groupthink* et l'effet tunnel, abordés précédemment.

■ Dans le fonctionnement d'un groupe face à la décision en situation urgente et complexe, la **notion de faillite de processus décisionnel** est importante. Par un jeu d'acteurs, une interprétation de la portée de l'événement, une dynamique rapide et incompréhensible, la cellule entre dans un mode dans lequel elle devient incapable de formuler une décision.

- Le **modèle de Nioche** ([33] et figure 5) propose une lecture du risque de faillite de processus décisionnels. Dans un environnement turbulent et en présence d'un pouvoir disputé, la cellule de décision va quitter la dimension d'action (décision, procédures d'urgence...) et entrer dans ce qu'il appelle le « grand jeu ». Les jeux de rôles sont ici exacerbés et la formulation d'une décision cohérente et assumée devient impossible.

Intégrer ce modèle est intéressant pour aider une organisation à retourner vers des modes de fonctionnement sereins, objectifs, soit en cherchant à revenir vers un environnement stable, soit en modifiant la répartition des pouvoirs.

- **Décrypté par Gilbert Boute** ([34] et figure 6), ce modèle est un outil intéressant pour comprendre les mécanismes en jeu dans un collectif confronté à une situation urgente et complexe.

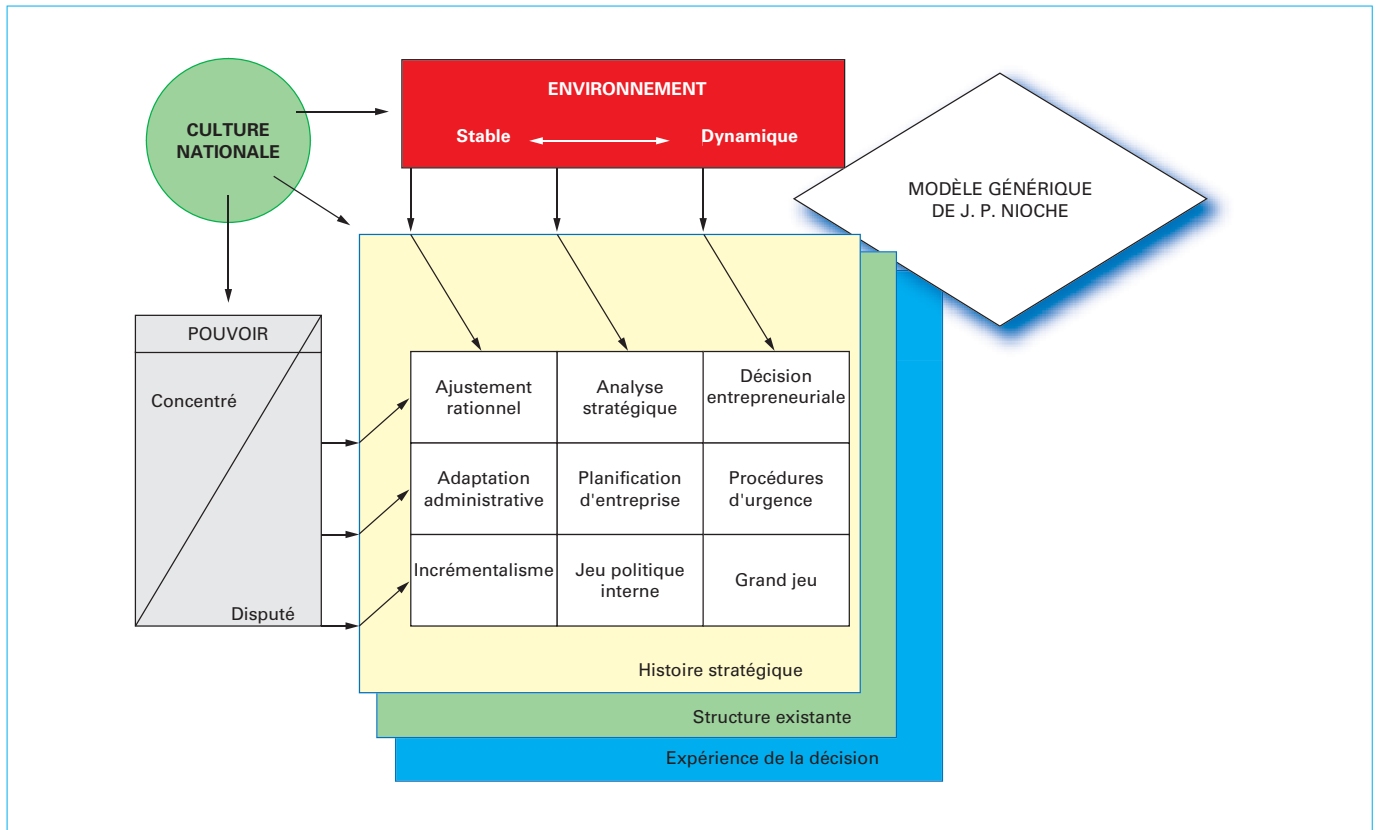


Figure 5 – Modèle de Nioche – Lecture du risque de faillite du processus décisionnel (d'après [33])

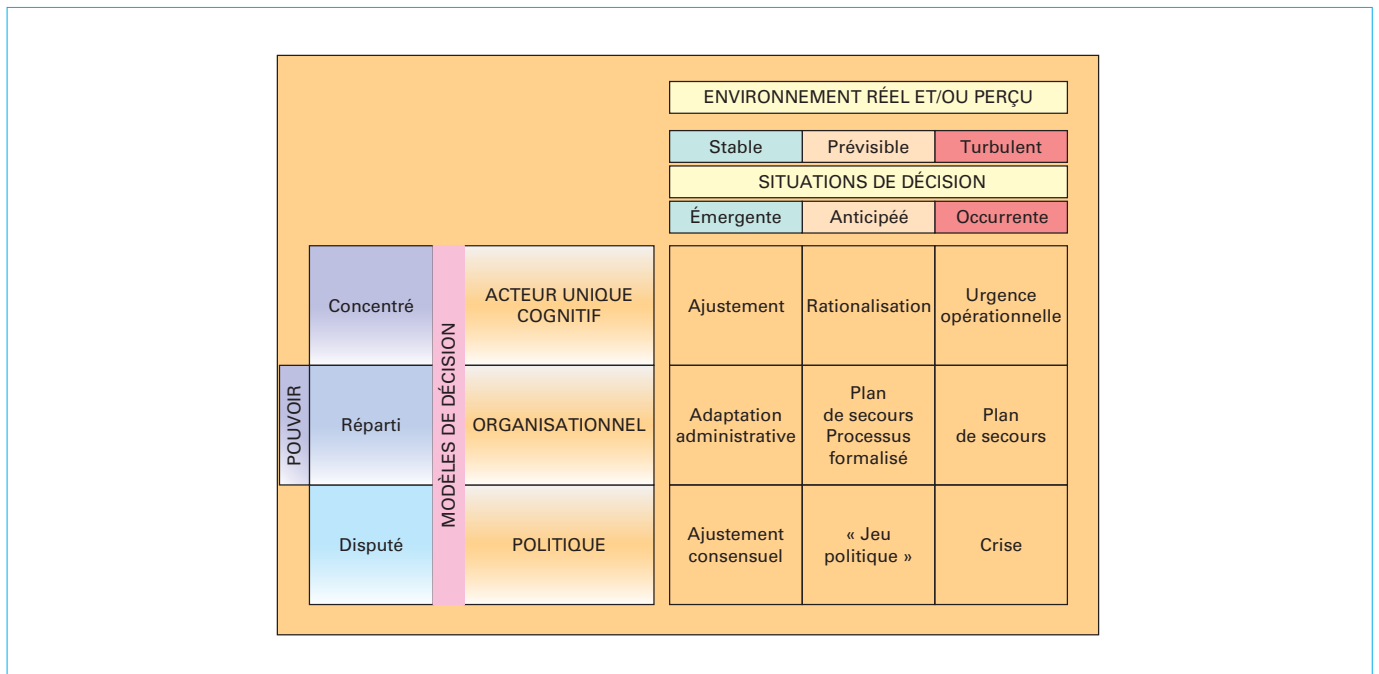


Figure 6 – Modèle de Nioche selon Gilbert Boutte (d'après [34])

La crise ici correspond à la faillite du processus décisionnel. L'impossibilité de décider de manière cohérente est provoquée par l'interaction entre turbulence et pouvoir disputé. Intégrer cette dimension est essentiel pour le manager qui veut éviter cet écueil et mener son équipe vers l'évitement de crise. Concept intéressant, l'évitement de crise est à opposer à la gestion de crise. Tant que la décision et l'action sont possibles, même de manière dégradées, l'organisation n'est pas en crise. Elle pénètre dans cet espace lorsque les décisions ne peuvent émerger. Un parti pris est donc de ne pas chercher à gérer la crise, mais à l'éviter.

- **Pour Patrick Lagadec** ([35] [36], consulter aussi son site noté dans le *Pour en savoir plus*), « La conduite de crise, ce n'est pas le sauvetage désespéré, lorsqu'il n'y a plus rien à faire, ou presque. C'est l'intervention sur un processus de menace en développement, l'objectif étant de prévenir la chute dans une spirale infernale devenue incontrôlable ».

Ainsi, son retour d'expérience de l'ouragan Katrina à la Nouvelle-Orléans (2005) met en avant le maintien de certaines capacités de décision (il propose une interview du directeur de l'aéroport édifiant) qui ont donné la sensation à ces acteurs d'affronter une catastrophe, mais non une crise. *A contrario*, à d'autres échelons (gouverneur, Maison Blanche), les premiers temps ayant suivi la catastrophe ont été l'expression même d'une faillite du processus décisionnel.

3. Adaptation du management – Sept règles d'or

Le raisonnement humain est bien fragile et l'on ne peut aborder la problématique de la décision sous un angle exclusivement rationnel. On évoque les termes de « compromis cognitif » ou de « bricolage cognitif ». Si on ajoute un contexte de fatigue, de conflit au sein d'un groupe, de relations interpersonnelles, la décision pertinente paraît bien difficile à trouver. Dans un contexte « complexe », d'« urgence », le professionnalisme exige de se préparer à effectuer un « contrôle » de la prise de décision. Deux approches du leadership face à la décision sont à dissocier : la pratique quotidienne et celle à adopter face à des situations urgentes et complexes.

La boîte à outil du manager doit s'étoffer d'approches différentes pour aborder les situations d'urgence et complexes. L'objectif est aisé à comprendre : dans des situations fortement dégradées, le dirigeant doit conserver un cap et, pour cela, réussir à maintenir la barre tant bien que mal. Il peut se tromper, s'égarer, mais il doit à tout moment rester en capacité de corriger son action. « L'action suppose la complexité, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, conscience des dérives et des transformations » [2].

C'est dans cette action que se révélera le leader, celui qui arrivera à donner un sens et à porter ses équipes vers le but. Patrick Fauconnier, grand reporter au Nouvel Observateur, exprime [37] la nécessité de développer chez les cadres l'école du courage : « *il faut enseigner la différence entre intelligence et courage si l'on veut mieux rééquilibrer notre école et, par la même, notre culture. Les qualités à développer chez un manager pour affronter les situations d'urgence et complexes sont le courage, l'éthique, le respect. L'encadrement doit adopter des postures spécifiques de management. Le respect et la mise en œuvre de sept règles d'or permet de préparer l'organisation et ses managers à gérer les situations complexes et urgentes.* ».

3.1 Accepter l'imprévu

Le manager doit accepter cette part d'improbable qui l'entoure et comprendre qu'il ne peut pas tout planifier et anticiper. La tendance est forte de se réfugier dans les démarches de prévention et de planification. Indispensables pour se préparer, ces outils doivent s'attarder particulièrement sur l'organisation et le processus de

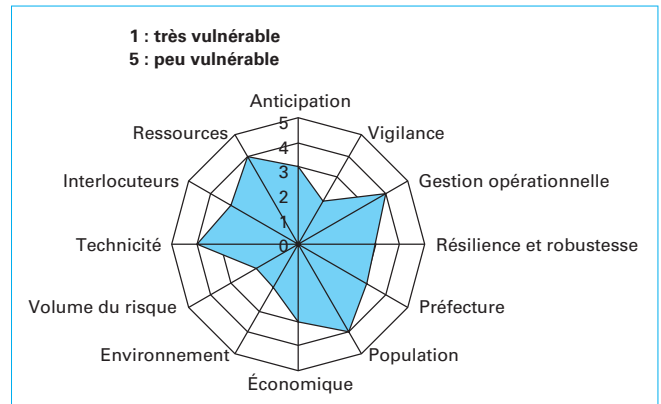


Figure 7 – Représentation « radar » des douze critères de vulnérabilités pour une analyse de vulnérabilités (d'après [37])

fabrication, mais non sur les événements. Le Plan est un outil essentiel, mais peut se révéler source d'erreurs et de difficultés. Patrick Lagadec ([35] [36]) développe une approche étayée sur la question des plans et insiste sur la nécessité de prendre de la hauteur. Il fait ainsi référence au terme anglais « *Planning* » qui permet ainsi de cerner l'importance de la phase de conception collective du plan.

Se préparer en réfléchissant à un « *planning* », entre acteurs (et pas seulement les spécialistes), renforce les capacités de l'organisation à faire face à l'improbable. En effet, les événements ne se dérouleront jamais comme le plan le prévoyait.

Il convient de ne jamais oublier la loi dite « de Murphy » (capitaine US Air Force, 1946) : « *ce qui peut aller mal ira mal. Si plus d'une chose peut aller mal, celle qui ira mal est celle qui peut être la plus catastrophique. Un défaut caché deviendra très apparent dans les pires circonstances. Toute tâche, qui peut être accomplie d'une manière incorrecte, sera un jour accomplie de cette manière. Prédire le pire est, en général ce qu'il y a de mieux.* ».

Plus simplement, une expression du monde de l'urgence résume cette notion : « ce à quoi vous ne vous attendez pas arrivera toujours le 15 août à 15 heures ».

Faire face à la complexité et l'urgence exige de développer avant tout son sens de l'imprévu.

3.2 Privilégier l'étude des vulnérabilités

La démarche la plus efficace pour préparer l'organisation à affronter l'événement non prévisible n'est pas de se réfugier derrière des analyses de risques. Sans rejeter ces méthodes, qui visent avant tout à élaborer des barrières pour limiter la surveillance ou les conséquences d'un événement non souhaité, les études de vulnérabilités sont des outils plus pertinents pour « comprendre » l'organisation et se préparer à affronter la complexité (figure 7 d'après [37]).

3.3 Construire un management proche du commandement

Le cap doit rester clair et, pour cela, pragmatisme, simplicité, précision et fermeté sont de mises. Décider dans un contexte d'urgence et complexe impose de revenir à des fondamentaux. L'action doit être évidente pour tous, acceptée, et les consignes transparentes. Dans cet espace-temps réduit, les notions de management participatif, co-construction..., n'ont aucune place. L'action doit être rapide et comprise de tous.

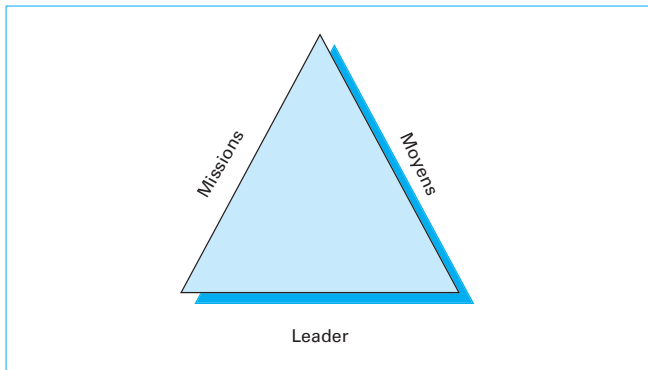


Figure 8 – Triangle du commandement

Les outils du manager sont à rechercher ici dans les principes de commandement (au sens premier : décider en vertu de son autorité de ce qu'un autre doit faire) (figure 8). Ce terme inquiète par ce qu'il représente de péjoratif. Pourtant, il devient important de s'y référer lorsque l'action exige simplicité. Le schéma du triangle du commandement en est la représentation : un leader (désigné) reçoit une mission avec les moyens à utiliser. Ces trois éléments sont indispensables pour gagner en simplicité : le reste est superflu.

Ainsi, décrypter la méthode (comment faire) est inutile. Le leader sait ce qu'il doit faire et avec quoi. À lui de définir le moyen d'y arriver et de le mettre en œuvre.

Il convient alors de travailler le formalisme :

- comment construire son raisonnement, puis élaborer, formuler, contrôler un ordre donné ?
- quels sont les pièges à éviter ?

Nous sommes bien là dans une autre posture de management, une posture situationnelle inhabituelle. Christophe Frerson (officier de sapeur-pompier) ([40] et figure 9), dans son approche du commandement appliquée à l'entreprise, propose une matrice du raisonnement à mener face à une situation dégradée. Cette matrice (tableau 1 d'après [39] [40]) permet de croiser plusieurs phases clés :

- **raisonnement** : les questions à se poser et dans quel ordre... ;
- **équipe transversale** : une équipe en retrait qui analyse sous un angle différent ;
- **ordre** : des mots clés pour formuler ses consignes ;
- **application évolutive** : des verbes d'actions qui précisent le temps de l'action (durant l'événement) et le temps de l'amélioration (post événement).

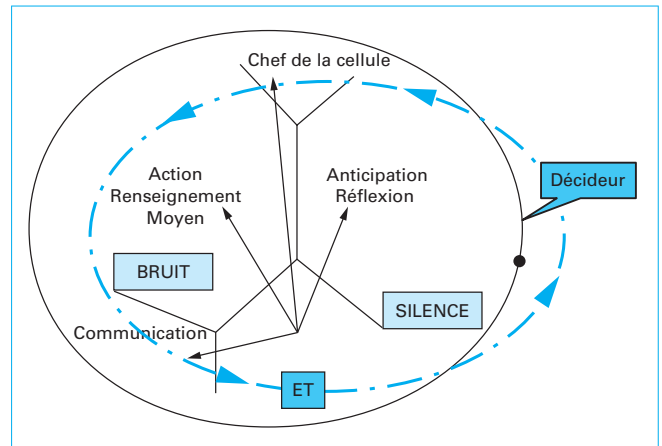


Figure 9 – Schéma fonctionnel d'une cellule de décision (d'après [40])

3.4 Mettre en œuvre une cellule d'évitement de crise proactive et opérante

■ Janine Rogalski ([41] [42] [43] [44]) aborde le fonctionnement d'une cellule de décision opérationnelle (un poste de commandement) en ces termes : « *L'analyse des compétences dans l'action collective nécessite deux approches complémentaires (...). On considère le poste de commandement comme un opérateur collectif, c'est-à-dire comme s'il ne représentait qu'un acteur* ». Élément de coordination qui doit fonctionner comme un opérateur virtuel unique, l'entité de commandement (ou pilotage) est une structure où les fonctions sont en permanence en interactions. Cela impose un partage d'informations et une inter-opérabilité permanents au service du décideur.

Il est indispensable, pour réussir à faire vivre efficacement une structure de décisions en situation d'urgence, d'élaborer des outils pragmatiques, compréhensibles par tous. Ces outils doivent permettre de conduire simultanément quatre actions essentielles :

- le recueil et l'analyse d'informations ;
- l'anticipation et la pro-activité ;
- l'action ;
- l'information (compte rendu).

Tableau 1 – Matrice du raisonnement en situation de commandement ([39] [40])

Raisonnement	Équipe transversale	Ordre	Application évolutive à l'entreprise	
Quoi ? Où ? Par où ?	De quoi s'agit-il ?	Situation	Être	Regarder
Contre quoi et jusqu'où ?	Quelle erreur ne dois-je pas commettre ?	Anticipation	Voir	Analyser
Quoi faire ?	Piège majeur à éviter ?	Objectif	Prévoir	Comprendre
Comment faire ?	Bonne idée ?	Idée de manœuvre	Faire	Décider
Avec quoi ?	Acteur ?	Exécution	Utiliser	Agir
Quels besoins ?	Nouvelle carte d'acteur ?	Logistique	Demander	Renforcer
Quelles règles ?	Initiative créatrice ?	Commandement	Organiser	Adapter

Une des grandes missions du décideur n'est pas seulement de mener l'action, mais aussi d'anticiper la suite des événements. Il s'agit là du grand écart que doit mener un cadre en situation complexe et urgente : il conduit l'action, donne des consignes, contrôle, dans une posture non habituelle, et, en plus, doit réussir à se projeter, à imaginer ce qui peut arriver... Seul, le pari devient impossible et il est nécessaire de mettre en place une équipe de gestion des situations d'urgence. Cette équipe doit se partager entre deux dimensions : l'action et l'anticipation.

■ **Patrick Lagadec et Xavier Guillou** ont une approche très spécifique de l'anticipation [35]. Ces deux chercheurs nous alertent sur la complexité des situations auxquelles la société doit faire face, et développent le concept de « Force de réflexion rapide ». Il s'agit d'une véritable cellule d'anticipation chargée, dès le début de l'événement, de se projeter autour de questions basiques (que se passe-t-il réellement ? Jusqu'où cela peut-il aller ? Quelqu'un a-t-il une idée ?). L'entité chargée d'anticiper doit être composée à la fois d'experts (qui ont la connaissance) et de personnes au profil atypique (pour obliger à changer de paradigme). Enfin, pour bien fonctionner, cette équipe transversale (ET) doit rester très pragmatique et épouser les réalités du terrain.

3.5 S'entraîner par des mises en situation

Pour un cadre confronté à des décisions en situations d'urgence et complexes, la compréhension des concepts liés aux facteurs humains et organisationnels est indispensable.

■ Une **première étape** consiste à interpellier, à bousculer, et à faire comprendre la fragilité de ses propres décisions. Il ne s'agit en aucune manière de fragiliser le manager, mais de renforcer son professionnalisme, en lui faisant prendre conscience des réalités (biais, groupe *think*, compétences émotionnelles, jeux collectifs...).

■ Une **seconde étape** pour préparer les cadres est de les entraîner, individuellement ou en équipe d'encadrement, au travers de mises en situation. Il s'agit, avant tout, de renforcer les cadres dans leur capacité à prendre des décisions en mode contraint. La difficulté doit être croissante et l'accompagnement continu pour éviter de cultiver un sentiment d'échec.

Le développement de la simulation virtuelle (3D, simulation immersive et réalité augmentée) est à observer de près. Entre intelligence artificielle et représentation proche de la réalité, ces outils vont permettre de préparer les cadres à la gestion de situations complexes et urgentes. Il s'agit d'une avancée essentielle pour compenser le manque d'expérience acquise par le manager.

3.6 Développer une culture de respect, confiance et retour d'expérience

Travailler dans l'urgence exige humilité et respect. Seule une équipe de cadres en confiance, avec ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés, est à même d'affronter la tempête. C'est dans la difficulté que l'homme se révèle.

Pour arriver à cela, **deux clés sont indispensables** :

– **chercher à développer le respect mutuel, accepter la fragilité des décisions, l'erreur.** Faire le pari systématique de la confiance : « nous ramons dans le même sens » est un credo. Les qualités humaines du manager sont ici capitales et le concept de leadership est encore plus prégnant face à l'urgence ;

– **cultiver une démarche systématique de retours d'expériences,** élément clé d'une verbalisation des difficultés, mais aussi de l'amélioration continue de l'organisation ([45] et figure 10). Par cette culture de retours d'expériences, l'entreprise démontre sa maturité et sa capacité à construire sur ses difficultés.

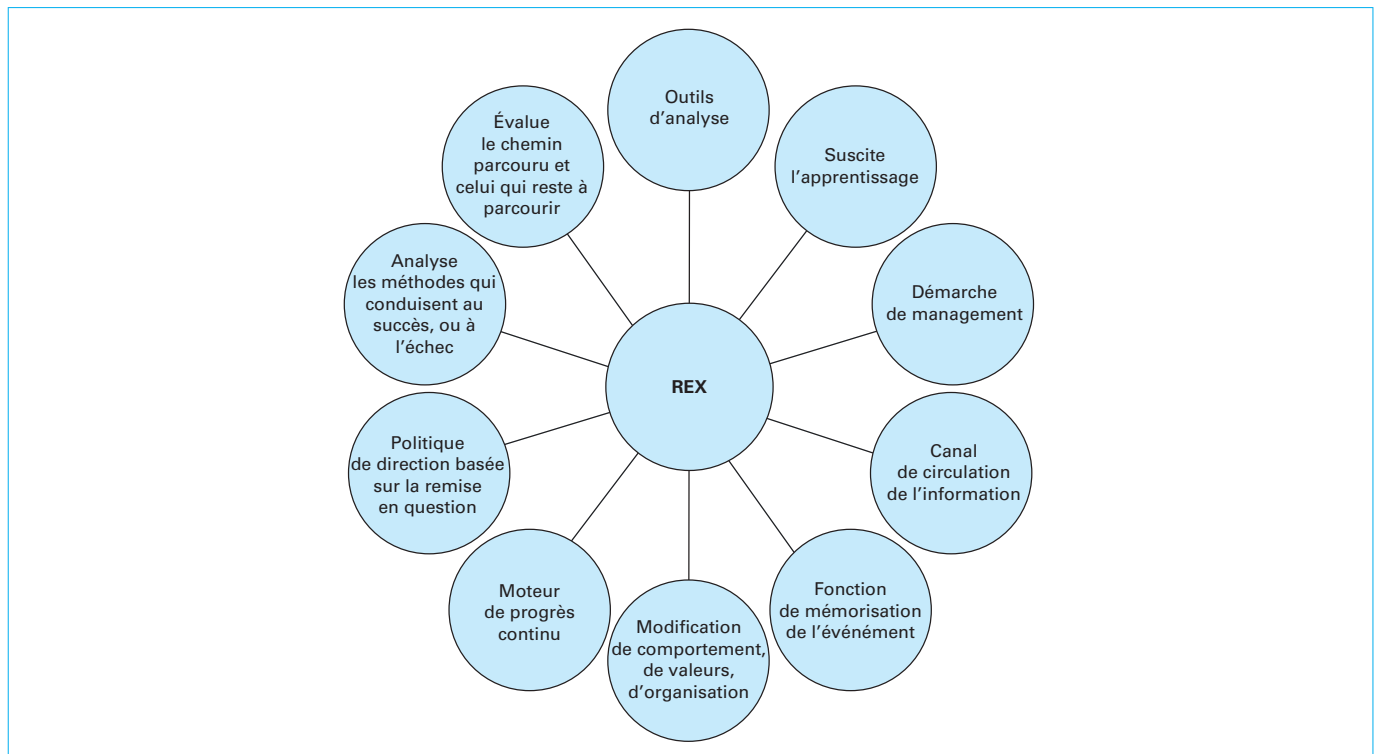


Figure 10 – Apport du retour d'expériences (d'après [45])

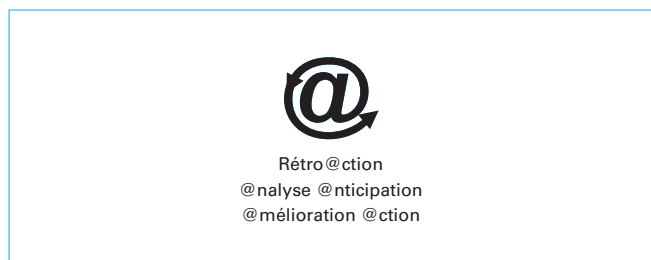


Figure 11 – Boucle de rétroaction (d'après [40])

Il s'agit ici de travailler la robustesse et la résilience de son organisation en construisant une démarche de retour d'expériences, véritable boucle de rétroaction ([40] et figure 11). Les cinq @ proposés sont un moyen mnémotechnique pour retenir cinq temps clés :

- analyse ;
- anticipation ;
- action ;
- amélioration.

Une rétroaction permanente permet de conserver la maîtrise entre ces différents temps.

3.7 Viser la performance

Se préparer à affronter l'improbable, structurer son organisation autour des situations complexes et urgentes, former ses cadres à la décision en situation d'urgence, et développer des outils de commandement adaptés à ses besoins, peuvent être perçus, pour une entreprise dont ce n'est pas le cœur de métier, comme une perte de temps et d'argent.

Hubert de Seillan, directeur de Préventique Sécurité, tenait les propos suivants lors d'une conférence sur le management des risques : « On doit en déduire que la sécurité est un vecteur de performance pour toutes les entreprises et collectivités. Les managers doivent donc donner mission à toutes les fonctions de direction, d'encadrement, et d'exécution d'intégrer les exigences de sécurité. Ils doivent également comprendre que celles-ci ont parfois un haut niveau de technicité et de méthodologie qui appelle la présence de compétences spéciales. Mais, pour garantir la responsabilité des fonctions opérationnelles, on ne confiera à ces dernières (les compétences spéciales) que des missions d'appui et de conseil. C'est la démarche du management global intégré ».

En résumé, le pilotage et la décision sont bien du ressort des managers, et non des experts.

Se pencher sur les outils de management, propres à la gestion des situations d'urgence et complexes, signifie engager pour le manager une véritable démarche d'amélioration du leadership. Il s'agit bien de développement personnel pour les cadres opérationnels et décideurs.

S'entraîner en équipe, affronter les difficultés ensemble, développer et partager ses propres outils de gestion d'un événement, permettent de créer un référentiel d'action commun et d'apprendre à se connaître au sein d'une équipe. **Il s'agit ici de team building.**

Rendre son organisation résiliente et robuste, accepter de s'interroger sur sa vulnérabilité, garantir une pérennité malgré la tempête, prouver que l'on peut accorder sa confiance à ses supérieurs parce qu'ils sauront maintenir le bateau à flot, c'est s'engager sur la voie de la performance. Le gain pour l'organisation n'est peut être mesurable qu'en « pertes évitées ». Mais n'est-ce pas, parfois, dans des contextes où seule la situation la moins pire est envisageable, l'unique apport espéré ?

4. Conclusion

Facteurs humains, individuels et organisationnels, sont des éléments clés de la prise en compte de la sécurité dans les organisations. La compréhension des phénomènes en jeu est capitale pour le cadre décideur, et il est très important de développer ses qualités humaines. La prise en compte de la rationalité limitée, l'utilisation de son intelligence émotionnelle, de son intuition, et l'acceptation de ses propres limites, sont indispensables au management dans la complexité.

Ce propos porte sur un périmètre bien plus étendu que la prise en compte des aspects sécuritaires : la complexité et l'urgence sont toutes relatives et cette « double contrainte » [8] peut survenir dans de nombreux contextes. C'est la situation donnée (les enjeux et conséquences) et non le fait générateur (l'aléa) qui l'engendre. Travailler sur la vulnérabilité de son organisation signifie accepter l'improbable et, par cela, décider de s'y préparer. Or, on ne se prépare pas uniquement à l'improbable par l'analyse de risques ou la planification (dans le sens de « préparation de plans »), mais bien plus en favorisant l'acquisition de postures spécifiques de management.

Le terme de « **sécurité gérée** » est proposé dans l'état de l'art des facteurs humains et organisationnels.

Complément de la « **sécurité réglée** », la « **sécurité gérée** » vise à la préparation du management à affronter l'imprévu.