



Séminaire

"GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES EVOLUTION ET PERSPECTIVES"

Lundi 21 novembre 2011

Stress et dysfonctionnement lors de la prise de décision

*Christophe Caupenne
Chef du groupe Négociation au RAID*

M. CAUPENNE.- Merci Philippe pour votre accueil.

Très brièvement, aujourd'hui, je suis patron d'un cabinet privé de sûreté mais pendant 25 ans, j'étais au service de l'Etat, dans la police judiciaire dans un premier temps, dans un groupe de répression du banditisme et une brigade criminelle, et pendant 12 ans au RAID, comme coordinateur national, patron de tous les négociateurs français. Tous ceux qui vont sur les prises d'otages sont passés par notre structure. Le RAID, c'est l'unité d'intervention nationale. C'est en quelque sorte *l'ultimo ratio* de la police française, puisqu'après cette unité, il n'y a plus rien. Il faudrait presque envoyer l'armée pour pouvoir avoir des résolutions de crise.

C'est une unité que l'on appelle d'élite. Ce ne sont pas les gens qui sont exceptionnels à l'intérieur, c'est le savoir-faire qui, conjugué avec un tas d'acteurs tous passionnés et tous plus engagés les uns que les autres, arrive à un résultat de plus de 80 % de taux de résolution, comme le disait Philippe Cadorel. Une fois que tout le monde a tenté son intervention et que cela a échoué, on appelle l'unité d'intervention nationale et là, il nous faut tenter d'obtenir du résultat.

80 % de taux de résolution, c'est un taux important. Autant vous dire que je n'ai pas que des amis parmi les gens des groupes d'assaut car, nous étions en quelque sorte, nous autres négociateurs, des sortes de voleurs d'affaires. Lorsqu'on résout par la négociation, les troupes se retrouvent à garder l'arme au pied.

Aujourd'hui, j'ai été invité pour vous parler de stress et de prise de décision avec justement une mise en perspective sur ce que l'on peut connaître et que nous avons pu formaliser au sein d'une unité d'intervention, pour essayer d'aller au-delà de cette contrainte très importante du stress et de tout ce que cela amène comme dysfonctionnements notamment sur la prise de décision mais surtout d'autres paramètres comme la confiance en soi.

Je vous ai mis un sous-titre : retrouver la confiance, parce qu'il y a deux grandes choses qui doivent nous guider lorsque l'on parle de stress et de prise de décision. C'est la confiance que les acteurs doivent avoir en eux-mêmes et en leur groupe ou leur structure, de manière à pouvoir dépasser les situations de stress. Et quelque chose de beaucoup plus subtil, qui est l'indulgence. L'indulgence avec soi-même et l'indulgence avec les autres.

C'est-à-dire que lorsque vous pilotez un groupe de spécialistes dans une unité d'intervention, vous vous rendez compte que cela ne se passe jamais comme cela devait se passer. Cela ne se passe jamais comme dans le manuel, ni comme les plans que nous avons mis en place immédiatement en première intention opérationnelle et qui nous laissaient penser que ce pourrait être notre mode de réponse.

Cette indulgence, c'est se rendre compte que puisque nous ne maîtrisons pas tous les paramètres, il reste une chose fondamentale sur laquelle on peut essayer de faire un effort, c'est nous-mêmes.

On arrive sur les lieux pour résoudre un incident, une crise. On ne peut pas transformer les autres, ou changer un contexte ou un environnement qu'on ne maîtrise pas, puisque l'environnement est celui qu'on nous donne au départ ou celui qui s'impose à nous et les acteurs sont ce qu'ils sont ; il y en a des bons et des mauvais. Il y en a qui ont commencé à agir correctement. D'autres qui, au contraire, ont mis tout le monde dans le rouge en prenant les mauvaises décisions ou en orientant les choses, immédiatement de manière très négative.

Au final, on se retrouve avec une situation de départ qui nous échappe et sur laquelle on n'a pas véritablement de possibilité de maîtrise, sauf qu'il reste quand même un des acteurs, nous-même, qui peut changer énormément. Si on essaie de ne pas dysfonctionner, si on connaît un peu nos limites, si on sait comment agir, comment être à l'écoute des différentes intuitions qui peuvent nous

donner des signaux sur l'état de la situation, on pourra peut-être agir de manière plus conforme à notre stratégie de départ.

Les acteurs de prise de décision. Ce matin, M. **Wybo** vous a évoqué de manière brillante, toute l'organisation des processus et des défaillances dans la culture du risque, la préhension ou la compréhension du risque. Je reviens sur ce qui est d'ailleurs complémentaire avec le discours de ce matin, celui des modes cognitifs.

Nous allons prendre des décisions dans deux registres : soit dans un registre rationnel, parce que nous possédons des outils comparatifs, analytiques, et que notre raison nous amène à déduire, trouver et créer des solutions. Soit dans un deuxième mode que l'on a négligé pendant très longtemps, parce qu'on s'est dit que comme on ne le maîtrisait pas, autant s'en éloigner le plus possible, qui est le mode émotionnel, c'est-à-dire tout ce qui est du registre de l'intuition, de la spontanéité et de la perception. Le quotient émotionnel fait partie de l'un des huit grands registres d'évaluation de la pertinence de l'esprit humain.

Le quotient émotionnel n'est pas basé sur ce que l'on a appris, notre raisonnement mathématique, notre logique, mais sur notre capacité à nous intégrer dans une relation aux autres, à comprendre l'ensemble des paramètres autour de nous, les gens, les propos, les ambiances, etc. Cette propension particulière va nous permettre d'avoir une meilleure adaptation à la situation et surtout prendre des décisions de manière plus pertinente.

Nous avons dans les vecteurs du quotient émotionnel, le pressentiment, deviner les choses, le flair, l'instinct, le feeling et le fameux eurêka que les Grecs ont mis en exergue avec le processus soudain de prise de conscience des relations logiques qui existent au sein d'un événement.

Les autres sont des domaines sur lesquels les policiers sont extrêmement sensibles. On parle souvent du flair policier mais quand on regarde bien, chaque profession a ses modes intuitifs de perception et utilisera certains de ces outils.

L'intuition sous forme de connaissance immédiate, spontanée, générant un jugement sur la base d'expériences personnelles et de connaissances acquises, soit, mais c'est avant tout une somme d'expérience et d'une certaine confiance en soi.

Ces deux aspects sont intéressants car, indiscutablement, on peut se demander si on pourrait avoir une intuition pertinente si on n'avait pas d'expérience. Certainement, non. Les imbéciles aussi ont de l'intuition. Elle n'est pas portée sur les bons outils ni les bons axes de réflexion.

L'intuition est basée sur une grande somme d'expériences acquises et surtout sur une certaine confiance en soi. Là encore, on revient à un domaine important pour les unités d'intervention : celui de la confiance. Lorsque l'on affronte les risques au sens large, il est fondamental que cette dimension de confiance soit toujours présente parmi l'ensemble des acteurs. Cela ne s'invente pas, ne se décrète pas. Comme vous l'avez dit très brillamment, Monsieur **Wybo**, nous avons plusieurs paramètres qui vont conduire à améliorer la relation à l'événement et donc la relation au risque.

La dimension la plus subtile, c'est le fait de lâcher prise par rapport à l'événement. On peut le faire de plusieurs manières, comme en acceptant d'avoir un débat sincère entre les différents acteurs. C'est-à-dire pouvoir mettre sur la table les paramètres de la situation et en discuter ensemble de manière ouverte.

Ce midi, nous écoutions une réflexion sur le fait que des ouvriers avaient pu donner leur avis à leur patron, pendant un laps de temps donné, sur leur poste de travail et lui exposer ce qu'ils avaient découvert comme type de risques. Là, on a littéralement un mécanisme de lâcher prise. C'est-à-dire qu'on se laisse aller complètement, hors cadre hiérarchique, à apporter notre sentiment sur les choses.

L'intuition : 500 millisecondes pour une première impression binaire. C'est ce que l'on appelle la route basse, le cerveau émotionnel.

La route haute, c'est le circuit de raisonnement beaucoup plus lent, étape par étape, qui nécessite énormément d'énergie. C'est très pénalisant. Notre route de réflexion peut être soit complètement intuitive et immédiate, soit, passer par un effort très important de rationalisation et de raisonnement.

Lorsqu'on est en cellule de crise face à des événements particulièrement complexes, on a rarement le temps d'avoir tous les éléments à sa disposition. Ni le temps non plus de pouvoir discuter complètement avec l'ensemble des acteurs et avoir ce travail de rationalisation nécessaire pour essayer d'aboutir à une bonne décision. En revanche, on a souvent des intuitions immédiates, correspondant à notre lecture au niveau cognitif de multiples petits signaux intuitifs qui vont amener notre intelligence émotionnelle à nous permettre d'aboutir à du résultat.

Notre cerveau a horreur de perdre. Il faut savoir qu'on a une fâcheuse tendance à littéralement tordre la réalité, de manière à ce qu'elle se conforme à nos souhaits. Notre cerveau fonctionne de plusieurs manières. Il y a ce que l'on appelle le cerveau reptilien, le cerveau primitif qui se trouve être le plus ancien dans notre construction cérébrale. C'est lui qui va porter cette intuition et nous faire prendre des décisions un peu contre notre volonté. Voici un exemple très simple.

Quand on revient du travail et qu'on est extrêmement fatigué, on rentre chez soi en passant tout un tas de feux rouges. Quand on arrive chez soi, on se rend compte qu'on est incapable de dire si on a croisé des gens sur le trajet, si on s'est arrêté au feu rouge ou si on a évité un camion ou non. On en est proprement incapable.

Pourquoi ? Parce qu'en fait, notre cerveau qui a besoin d'énormément d'énergie pour fonctionner va faire des choix sur l'énergie qu'il répartit à l'intérieur du corps. Il va se dire "pour rentrer chez toi, tu n'as pas besoin d'avoir le souvenir de toutes les étapes entre le travail et la maison parce que tu es dans un état de fatigue important et que tu as besoin d'énergie pour pouvoir faire les choses". Des choix vont donc se faire de manière indépendante de notre volonté au niveau de notre cerveau reptilien.

Ce cerveau reptilien décide, à certains moments, de nous priver de certaines fonctions. La fonction mémoire étant extrêmement consommatrice d'énergie, du coup, à certains moments, le cerveau va empêcher cette fonction de s'activer.

Vous l'avez peut-être entendu, lorsqu'il y a des retours d'expérience de catastrophe aérienne pour ce qui vous intéresse mais d'autres événements aussi, les gens sont proprement incapables de donner l'explication de ce qui s'est produit réellement sur l'événement. Ils ont tout simplement géré correctement les choses ; ils ont pris les bonnes décisions par rapport à l'événement, leur cerveau au niveau rationnel a très bien fonctionné sauf que certaines fonctions ont été restituées uniquement à la fin, lorsque l'événement était enfin stabilisé. C'est extrêmement perturbateur car cela nous fait un blanc de pensée, tout un laps de temps où l'on n'est pas capable de dire ce que l'on a fait, ni de restituer les éléments et notamment les prises de décisions qui ont été réalisées.

Au sortir d'événements extrêmement stressants, on a parfois du mal à restituer correctement toute la cohérence et la logique des choses. Pourtant, on agit correctement. C'est-à-dire que notre cerveau nous donne ce qu'il faut pour bien réfléchir et bien agir et en même temps, en nous privant temporairement d'autres fonctions.

Ce cerveau primitif nous fait également sécréter de l'adrénaline, de la sérotonine, tout un tas de molécules qui, sous forme de cascade, vont nous doper lorsque l'on est en situation de stress. C'est intéressant parce que notre mobilisation physiologique se fait au service de l'action. Nous avons un événement à gérer et tout notre corps va se mettre à disposition de cet événement pour essayer de trouver des solutions et d'apporter des réponses.

Ces solutions sont multiples et variées. C'est cette cascade d'hormones qui nous donne des surcapacités par rapport à l'événement. Ce sont également tout un tas de phénomènes au niveau du cerveau primitif, comme par exemple, lorsqu'on a une amputation suite à un accident de la route, un spasme artériel qui se fait et qui vous évite de vous vider de votre sang. Si vous êtes en situation de stress juste après un repas, par exemple, votre digestion va se bloquer au service de l'alimentation en sang et en énergie des muscles qui vont vous servir à courir, etc.

Le corps humain va régler les choses un peu contre notre volonté, tout du moins, plusieurs phénomènes physiologiques se produisent dont nous n'avons pas la maîtrise.

Intuition et recrutement : 50 % de réussite dans les mécanismes de recrutement. C'était pour revenir sur l'intuition. Je me suis égaré un peu sur le stress.

Lorsque vous exercez des fonctions de RH et recrutez des personnes, vous avez à votre disposition un grand panel d'outils. Tous ces outils produisent du résultat. Les dernières études des Canadiens et des Américains, qui sont extrêmement rigoureux là-dessus, montrent que dans 50 % des cas, on se trompe sur le résultat. Plus exactement, quand on regarde le résultat de notre recrutement, on s'aperçoit qu'on n'a pas été très pertinent dans 50 % des cas.

De la même manière, ces laboratoires ont travaillé de façon inverse en disant "essayez de faire les choses simplement par l'intuition et regardez le résultat que cela produit". C'est exactement le même résultat : 50 % de taux de réussite ou d'échec, selon le côté où l'on regarde, se produit par l'intuition.

Cela veut dire que notre cerveau reptilien ou tout du moins certains éléments de ce cerveau primitif ont été suffisamment captifs d'informations pour pouvoir nous donner une impression, une intuition qui ensuite nous permettra de faire des choix.

Ne négligeons pas l'influence de cette intuition. Gardons à l'esprit que les données objectives sont toujours très difficiles à obtenir, d'abord parce que l'on n'est jamais sûr réellement des informations qui nous sont données car elles sont parfois incomplètes, erronées, ou transformées par ceux qui nous les rapportent. Ensuite, parce que nous fonctionnons avec des préjugés, des présupposés de l'a priori, qui modifient grandement notre appréciation, soit sous un biais culturel soit de l'expérience acquise. Nos expériences dans la vie ont orienté notre façon de penser.

Vous avez deux grands registres d'apprentissage. Un apprentissage que l'on dit positif, développé par **Burrhus Skinner**, **Edward Thorndike**, et un apprentissage négatif.

L'apprentissage positif, c'est lorsque je fais quelque chose et que cela réussit, inconsciemment, je me dis qu'en reproduisant systématiquement ce mécanisme-là, je vais obtenir du résultat. **Skinner** avait effectué ses essais sur des rats. Lorsque le rat appuyait sur la pédale, de la nourriture tombait. Le rat comprenait très vite que quand il appuyait sur une pédale, cela lui donnait de la nourriture.

C'est un apprentissage que l'on essaie de développer dans les grandes écoles pour que les personnes prennent confiance en elles et surtout, osent aller sur d'autres domaines faisant appel à leur curiosité.

A l'inverse, l'apprentissage négatif c'est lorsque vous vous brûlez en approchant la main d'une plaque de feu, votre expérience négative fera que vous allez peut-être systématiquement vous défier des plaques de feu, même si elles ne sont pas chaudes. Ce mode d'apprentissage construit la personnalité et ce que seront notre objectivité ou notre lâcher prise vis-à-vis des événements.

Cette phrase « on ne pourra jamais empêcher le cygne noir » vous renvoie au livre de **Nassim Nicholas Taleb**. Jusqu'au XVIIème ou XVIIIème siècle, le monde occidental pensait que les cygnes étaient blancs, puisqu'il n'y avait que des cygnes blancs dans leur environnement. Lorsque les explorateurs ont découvert d'autres contrées dans le monde, ils ont ramené l'information qu'il existait également des cygnes noirs. Ce principe intellectuel qui est d'aller rechercher

systématiquement ce que l'on n'a pas voulu voir ou que l'on croit ne pas pouvoir être possible, nous donne des limites sur les dimensions de l'objectivité.

La prise de décision : choisir parmi plusieurs options alternatives pas forcément rationnelles, sans avoir l'assurance de détenir toutes les données utiles, dans une limite de temps précise, plus ou moins courte, parfois dans l'urgence et avec une échelle de temps qui doit être appropriée au problème. Tous les acteurs qui concourent à la résolution d'un événement n'ont pas la même échelle de temps. Du coup, là encore, lorsque nous sommes sur la gestion d'un événement, il faut être conscient que nous pouvons avoir énormément de stress créé par l'urgence des uns et des autres.

Il existe deux grands domaines de l'urgence : l'urgence réelle et l'urgence relative. L'urgence réelle est une urgence absolue. Quelqu'un qui est en train de se vider de son sang, si on ne lui fait pas un point de compression, va mourir, indiscutablement.

L'urgence relative est exportée par l'ensemble des acteurs de la situation, et elle va nous perturber parce que ce sont des managers et qu'en décidant, ils vont nous imposer leurs rythmes. Ou tout simplement parce que, par mécanisme de contagion des émotions, les uns et les autres peuvent se retrouver à devoir subir l'urgence des autres.

Et pour terminer sur la prise de décision, un point important : assumer les conséquences de ce choix. Tout le monde n'est pas capable de le faire. Surtout lorsque ce sont des choix difficiles. Lorsque le patron des contrôleurs aériens américain a décidé, tout seul dans son bureau, que tous les avions devraient se poser sur le sol des Etats-Unis, suite à l'attaque du 11 septembre, après qu'il y ait eu X cas avérés correspondant à une attaque terroriste, cet homme-là, seul dans son bureau et sans aucune liaison avec l'ensemble des acteurs décisionnaires majeurs, se retrouve dans un choix cornélien qui est celui de devoir assumer une décision gravissime. Car faire se poser tous les avions, dans un laps de temps donné sur le territoire américain, alors qu'il n'a pas reçu le blanc-seing de toutes les autorités, est d'abord la preuve qu'il avait parfaitement compris et évalué le risque et surtout qu'il était suffisamment bien dans sa prise de décision pour pouvoir assumer cette décision.

Savoir également qu'il va nous falloir gérer aussi bien des émotions négatives que positives. Les émotions négatives comme la peur, créent un stress extrêmement important. Le stress est-il bon ou mauvais ? Bien évidemment, c'est une question de volume de stress subi.

Le stress a un objectif qui est celui de la survie. Il est extrêmement mobilisateur et nous permet de nous sortir de beaucoup de situations. Il ne faut surtout pas s'imaginer qu'il est négatif. En revanche, il n'en faut pas trop sinon on subit à ce moment-là, ce que l'on appelle le "stress dépassé", et l'événement, au lieu de nous apporter des capacités supplémentaires, va nous en ôter beaucoup.

Je reviens sur ce mauvais stress.

Je vous disais que le raisonnement en était impacté et que beaucoup de phénomènes physiologiques sur le cerveau se produisaient. Lorsque l'on va être engagé sur une situation de coup de feu avec un groupe d'assaut -investir une maison, par exemple, avec à l'intérieur des hommes armés- en entrant à l'intérieur, certains hommes vont traverser la pièce sans prendre en considération les paramètres de danger qui peuvent se trouver à droite et à gauche.

Lorsque le gars arrive au bout de la pièce et que son rôle de primo intervenant est complètement abouti, il a l'impression d'avoir fait son travail. Lorsque le chef de groupe débriefe l'opération ensuite, et lui dit "on avait un escalier immédiatement à droite, tu ne l'as pas vu, tu ne l'as pas pris en compte et tu nous as mis en danger", il est persuadé qu'il a bien agi alors qu'en fait, il a mis toute la colonne en péril, parce qu'il n'a pas pris compte un des éléments dangereux lorsqu'il a commencé à progresser.

Là encore, le cerveau a pris la main et a désélectionné certaines fonctions. Notamment, en réduisant le champ visuel de cet homme qui n'a pas vu l'un des dangers présents ; c'est l'effet tunnel, qui peut être mécanique, physiologique ou intellectuel, cognitif.

L'incompréhension est encore plus terrible, puisque, arrivé au bout, il se dit "*pourtant j'ai bien fait les choses, j'étais en pleine possession de mes moyens*" alors qu'en fait, il a très mal géré la situation. Du coup, vous comprenez la nécessité du débriefing à la sortie de ce genre d'opération à risque, que ce soit la gestion d'un événement majeur, une opération de police ou autre chose. Il est très important de débriefer, sinon les personnes restent avec des incompréhensions par rapport à ce qu'ils ont vécu et ne sont pas non plus capables de s'expliquer par rapport à cela.

Vous voyez également pourquoi dans une unité d'intervention comme le RAID, on peut avoir des cours sur le stress et le dysfonctionnement de la prise de décision, parce qu'il faut rendre indulgents nos personnels avec eux-mêmes, et avec les autres. Dans la chaîne hiérarchique, quand le corps dysfonctionne, on comprend qu'il faut être indulgent avec ses soldats bien sûr, mais aussi qu'il faut être indulgent avec nous-mêmes car nous pouvons nous retrouver dans ces situations de blocage.

Le stress amène trois grandes réactions physiologiques: *fight, flight or freeze* ; le combat, la fuite ou le gel, c'est-à-dire le blocage, qui peut être mécanique ou psychologique.

Avec le blocage mécanique, on ne peut plus bouger. S'il y avait le feu dans cette pièce, certains d'entre nous, pendant un laps de temps donné, auraient un mécanisme de blocage. D'autres se retrouveraient dans une situation de panique, c'est à ce moment-là qu'intervient le *flight*, la fuite, et ils seraient prêts à se jeter par la première issue possible, même une fenêtre, quitte à tomber de trois ou quatre étages, donc une très mauvaise décision.

Et un certain nombre d'entre nous auraient ce que l'on appelle une réaction de combat, une réaction adaptée à la situation, performante, qui serait : y a-t-il des extincteurs ? Oui, il y en a un, là-bas. Est-ce que je peux attaquer le feu avec ? Peut-être. Y a-t-il une sortie plus propice qu'une autre ? Oui, celle-là pour diriger les gens, etc.

On a beaucoup de fantasmes par rapport à ce genre de situations et la réalité est très surprenante. Les pourcentages de ces réactions adaptées, panique ou blocage, sont en fait, très mal répartis. On a 15 % seulement de réactions positives. Sur une situation de danger majeur, seulement 15 % des personnes prendront la bonne décision pour se lancer dans l'action.

15 % seront sur des mécanismes immédiats de panique. Le cerveau ne vous laisse plus la possibilité de raisonner et vous tournez autour de la pièce dans tous les sens sans trouver de solution, avec tout ce que cela entraîne bien évidemment de mécanisme grégaire, puisque plus il y a de panique, plus cela en crée également autour de soi par phénomène d'imitation.

Et 70 % seraient en situation de blocage. C'est particulièrement troublant car, on se dit "non, on réagirait". Oui, on réagit, mais avec plus ou moins de retard et surtout, lorsque l'événement est très grave et met en jeu la vie, on subit de situations de blocage parce que le péril est si important qu'on va au-delà de l'admissible.

Lorsqu'on est confronté à la mort, on est dans l'effroi. On prend véritablement conscience que c'en est peut-être fini de nous, dans les secondes qui vont suivre. Cette confrontation à la mort, cette peur-là est suffisamment perturbatrice pour qu'elle nous saisisse littéralement, et que l'on se retrouve bloqué.

Ce blocage dure plus ou moins longtemps. Par bonheur, la plupart du temps, il dure très peu. C'est souvent un blocage cognitif. C'est-à-dire que lorsque l'événement se produit, vous êtes aux commandes d'une salle de sécurité d'une centrale nucléaire et tout d'un coup, plusieurs alarmes se mettent en alerte et tout d'un coup, c'est complètement hors norme. Vous avez beau vous rappeler ce que vous avez lu dans les manuels, ce n'est pas possible que toutes les alarmes se déclenchent

ensemble. Donc, que peut-il bien se passer ? Y aurait-il dix attaques au même moment sur tous les points vitaux de la centrale ? Le saisissement que vous ressentez à ce moment-là, c'est ce fameux blocage cognitif où vous ne savez plus tout du tout quoi penser, parce que l'événement est beaucoup trop important.

Nous avons sept grands domaines que l'on peut gérer à la fois au niveau intellectuel et cognitif. Lorsque cela dépasse notre capacité de raisonnement, on se retrouve dans cette situation de blocage. Ce blocage peut être également mécanique. En cas de feux ou d'accidents, des personnes pourtant à quelques mètres des sorties, se retrouvent bloquées à l'intérieur et meurent sur place alors qu'elles auraient pu tout simplement sortir mais, physiquement, elles n'y sont pas arrivées.

Il y a ce qu'on appelle le syndrome général d'adaptation au stress de **Hans Selye**.

Lorsque se produit une réaction d'alarme, l'organisme met en marche plusieurs mécanismes au niveau du corps. Certaines personnes se retrouvent dans cette fameuse paralysie et n'arrivent jamais à utiliser tout ce que met en action le stress pour réagir. Elles n'arrivent jamais à atteindre la phase de résistance où elles pourront travailler sous un stress important certes, mais qui va leur permettre aussi de réfléchir et d'agir de manière pertinente pour gérer la crise. Elles vont continuer à avoir une excitation psychomotrice et basculer dans des mécanismes d'hyperactivité ou de panique.

Dans une cellule de crise, l'hyperactivité de certains qui papillonnent de tous les côtés sans produire de résultats tangibles, est un dysfonctionnement de la prise de décision et de dysfonctionnements de l'esprit.

Au bout d'un moment, les forces qui ont été mises en action et qui sont mobilisées par toutes ces énergies, vont se mettre à décroître et on va rentrer dans ce que l'on appelle la phase d'épuisement. Elle est très importante pour les managers, il ne faut jamais la négliger. Lorsque l'on est tous soumis à des stress importants, il y aura toujours cette phase d'épuisement et lorsque l'on pilote les événements, il faut être raisonnable et se demander ce que l'on peut faire pour que les gens se reposent un peu, s'alimentent, s'hydratent, pour qu'ils se ressource en énergie.

Plus on stresse, plus on consomme de l'énergie. On peut recharger ses accus pour durer avec du repos, de l'alimentation, de l'hydratation et même de la déconnexion momentanée. On s'extrait de la cellule de crise, on va dehors pour prendre l'air et discuter avec un agent des informations qu'il a reçues de la situation, par exemple.

Je me rappelle d'un exercice international avec les forces spéciales britanniques, dans le tunnel sous la Manche, où l'on simulait une attaque terroriste à l'intérieur du tunnel. Et j'avais été impressionné par l'ensemble des échelons d'information des hommes du côté britannique. Le but des Anglais était de mobiliser leurs troupes car ils savaient bien que si on ne les informait pas, une lassitude et un désintérêt pour l'exercice allaient se mettre en place. Pour les maintenir mobilisés, on les alimentait donc systématiquement, de manière quasi forcée, de tout un tas d'informations, histoire qu'ils gardent la fibre, en quelque sorte.

Ce mécanisme d'information, on peut l'utiliser nous aussi, pour nous déconnecter du pilotage d'une cellule de crise ou d'un événement dramatique, et pour aller faire autre chose.

Ce qui est intéressant pour les entraînements, les exercices, tout ce que l'on peut faire pour s'habituer à gérer le stress, c'est la chose suivante. Lorsque l'on commence à mobiliser ces énergies, on arrive au fameux palier de travail, non pas à un niveau tardif où l'on a épuisé beaucoup de cette énergie, mais très tôt. Notre énergie positive, utile, va ainsi pouvoir durer beaucoup plus longtemps dans le temps. Nous obtiendrons une durée de travail plus longue, un temps de réaction plus court et surtout, un moindre effet d'épuisement, puisque la chute sera moins importante à l'arrivée, étant donné qu'on aura su utiliser correctement ses énergies. L'entraînement sert à cela.

Ce sont les seuils d'action sous stress. L'entraînement va nous permettre de répéter et de nous accoutumer à ces situations de stress et à avoir un meilleur fonctionnement et une meilleure prise de décision.

Deux mécanismes que vous connaissez également sur le dysfonctionnement de la prise de décision. Peut-être pas celui-ci, l'effet **Asch** sur la conformité de l'unité. En 1951, **Solomon Asch**, un chercheur en psychologie sociale a fait une expérience. Il a expliqué à des étudiants qu'il faisait une étude sur la vision et leur a demandé s'ils voulaient bien se prêter au jeu. Il y avait une dizaine de personnes dans la salle. En fait, il y avait 9 complices et un qui allait être testé. Le processus allait ensuite, se répéter X fois jusqu'à tester un nombre important de sujets.

L'organisation de la salle lors de l'exercice était très particulière. Il y avait huit premiers complices, le sujet que l'on voulait tester, et un dernier complice juste après. On donnait à chacun une feuille blanche sur laquelle était inscrit un trait d'une certaine longueur. On allait projeter au mur, trois diapositives de trois longueurs de trait différentes. Ces trois longueurs sur les premières séries de photos étaient plutôt évidentes, c'est-à-dire que le sujet se confortait dans le fait qu'il voyait bien, qu'il était suffisamment pertinent pour trouver les bonnes réponses. Tout le monde donnait les bonnes réponses et lui aussi avait les bonnes réponses. Il ne se posait pas trop de questions.

Au bout d'un certain temps, l'exercice commençait réellement. Sur les transparents qui étaient projetés, les premiers complices donnaient un résultat faux. Si c'était la réponse A qu'il fallait trouver, ils donnaient la réponse B et ainsi de suite, jusqu'à cela arrive au fameux sujet qui lui devait se poser une question cornélienne : Est-ce que je dis comme tout le monde ou est-ce que je garde mon libre-arbitre et je dis ce que je vois ? Parce que jusqu'à présent, je voyais bien, tout le monde voyait, et là, il me semble que tout le monde s'est trompé. Ils se sont rendu compte qu'en fait, il y avait un taux récurrent de 32 % de personnes qui se soumettaient à l'unanimité.

Ils sont allés plus loin, en introduisant un élément d'influence encore plus important dans la personne du scientifique qui cautionnait l'exercice et qui était présent sur une deuxième série de personnes testées qui abondaient dans le sens "bien évidemment que c'est la réponse B". Lorsque cela arriva au sujet qui était testé, lui, le taux d'unanimité avait évolué. Dans 62 %, il s'était rangé à la décision des uns et des autres.

C'est très important de comprendre ces mécanismes lorsque l'on pilote une cellule de crise ou un événement majeur, parce qu'on se rend compte que l'influence du groupe est très importante et qu'au-delà de ce que l'on peut penser, nous, sur ce que devrait être une réponse, le groupe d'influence va modifier complètement les paramètres.

Vous connaissez peut-être le livre de **Christian Morel** sur les décisions absurdes qui reprend les catastrophes qui se sont produites, simplement parce qu'il y a eu de mauvaises décisions qui ont été prises, notamment par le biais de ces mécanismes de groupe.

Par exemple, le lancement de Challenger. Les ingénieurs responsables d'une des parties techniques du projet, qui était la résistance des joints, se sont regroupés entre eux en disant "*aux températures qui sont celles actuellement en vigueur, on ne peut pas lancer, parce que mécaniquement, les joints ne pourront pas tenir les contraintes thermiques*". Mais devant l'unanimité et l'enthousiasme général, décisionnaires, devant le fait que tout le monde émettait un voyant vert pour le lancement de cette navette, ils se sont retrouvés à réguler leur propre analyse, à regarder les statistiques des années précédentes et les températures moyennes qui avaient été enregistrées sur les dix dernières années. Au final, ils ont rendu un résultat qui était "*oui, au fond, statistiquement, on ne peut pas descendre en dessous de telles températures ; sur les dix dernières années, cela ne s'est pas produit, donc lorsqu'on va lancer, ce sera bon*". Ils ont donné eux aussi leur feu vert. Voilà un dysfonctionnement majeur de la décision dû à ces mécanismes de conformité.

Vous connaissez je pense, le travail de **Stanley Milgram** sur la soumission à l'autorité, qui avait été mis en place en 1974, parce qu'il y avait une volonté du peuple allemand de comprendre comment il avait pu se soumettre à toutes les horreurs mises en œuvre par les Nazis.

Lorsqu'il a fait son expérimentation pour savoir jusqu'où les gens étaient capables d'infliger des décharges électriques qui, pour certaines, pouvaient être mortelles, ils se sont rendu compte que là encore, on atteignait des taux de soumission à l'autorité qui allaient jusqu'à 72 %.

Les paramètres étaient le fait de ne pas avoir installé soi-même les électrodes, donc de ne pas avoir touché physiquement les gens ; le fait de ne pas les entendre crier, puisqu'ils étaient derrière une vitre ne permettant pas d'entendre les hurlements du complice qui jouait le fait d'être électrocuté. Ces nombreux paramètres ont montré que là encore, on est beaucoup moins libre que ce que l'on croit au niveau de notre prise de décision, et nous subissons des mécanismes d'influence très importants.

Vous avez les travaux d'**Irving Janis** sur les groupes de pensée qui montrent que les groupes ont tendance à systématiquement rechercher le consensus. La décision est le résultat de la cohésion dans le groupe. C'est une recherche de cohésion dans le groupe qui est en fait, un biais interprétatif.

C'est la pire des choses, la cohésion. Il vaut 100 fois mieux qu'il y ait du conflit car le conflit permet de faire émerger des solutions nouvelles et surtout de réactiver les mécanismes de rationalité. En cas de conflit, on s'oblige à se poser des questions, à argumenter, etc. Du coup, on obtient quelque chose de réellement productif. Alors que lorsqu'on est trop soumis à des mécanismes de groupe où on ne donne pas son avis, où on n'arrive pas à imposer son opinion, on se retrouve soumis à une fausse cohésion, à une illusion de collégialité.

Plus le groupe est soudé et impliqué dans le problème, plus il va tenter d'obtenir une unanimité, quitte à faire obstacle à des arguments ou des solutions par trop déstabilisantes, et plus il fera confiance à ses idées en se détournant des plans d'urgence ou des protocoles. Cela a été observé au niveau expérimental.

Lorsque le groupe est extrêmement cohésif, comme le temps est un paramètre trop perturbateur pour pouvoir se mettre complètement au service des plans, des protocoles, le groupe va s'inventer des réponses censées être cohésives. Puisque tout le monde est d'accord, on n'a pas besoin de se poser des questions, on n'a pas besoin de ressortir le manuel puisqu'on est tous des experts, tous compétents, donc, on a tous forcément la bonne décision.

Limiter la discussion à quelques solutions de rechange : moins le groupe réexaminera la solution initialement retenue, de peur que cela mette à mal la stratégie, et moins il fera émerger d'idées novatrices.

L'illusion d'invulnérabilité : comme on est un groupe d'experts, on a forcément raison.

L'illusion d'unanimité : on doit être forcément d'accord puisque nous sommes tous des experts. Si on met dix commandants d'un groupe d'intervention sur une solution tactique, les dix commandants vont avoir le même avis, bien sûr, puisqu'on passe par les mêmes filtres d'apprentissage. On apprend les mêmes stratégies ; on a les mêmes codes. Du moment que les gens sont portés par une solution, il y a très peu de chances que quelqu'un se démarque et veuille faire le vilain petit canard.

Favoritisme à l'égard d'un groupe : ceux qui vont abonder dans le sens voulu au détriment de ceux qui seraient à l'encontre de.

La faible recherche de nouvelles informations : puisque les choses sont évidentes, pourquoi aurait-on besoin de chercher de nouvelles solutions ?

La croyance en la moralité du groupe : la projection d'une peur d'être floué qui conditionne un pré-supposé. On est honnête dans notre démarche. C'est terrible, parce que c'est vrai que cela a tous

les accents de l'honnêteté mais en fait, c'est un biais interprétatif, un biais cognitif. Ce n'est pas la réalité. Ce n'est pas parce que nous avons tous la volonté que les choses réussissent que nous nous mettons réellement en posture de faire exactement ce qu'il faut.

L'exemple du mécanisme d'**Asch** : celui qui est réellement au service du groupe, c'est celui qui dit "excusez-moi, vous avez tous dit que c'était la réponse B mais pour moi, c'est la réponse A". Celui-là est utile au groupe, celui-là est réellement en capacité d'apporter quelque chose sur une gestion de crise et donc d'être utile et honnête dans la situation.

La pression sur les membres dissidents : là encore, on a tellement peur d'avoir tort, qu'il faut absolument museler, écraser littéralement, les moutons noirs, ceux qui vont porter la mauvaise parole.

L'énergie à ce moment-là est de rallier les opposants. Ce n'est pas une énergie pour se poser de nouvelles questions, pour envisager radicalement une nouvelle stratégie en se disant "*et si on s'était trompé ? Il y en a un qui pense que, prenons trente secondes, juste pour nous demander ce que donne cette voie*"

Je passe sur la peur, pour tenir le timing, Philippe et je vais en venir au paradoxe de cohésion. Les groupes cohésifs aboutissent à une décision de moindre qualité dans des conditions de fortes menaces car, il n'y a pas d'émulation créatrice, pas assez de confrontation d'idées d'opposition. Ce sont les travaux de **Turner** et **Probasco** pour ceux qui sont intéressés par le sujet.

Le conflit est bénéfique parce que sans controverse, il n'y a pas de débat. S'il n'y a pas de débat, il n'y a pas de compromis et sans compromis, on n'a pas réellement de négociations. Négociation est quelque chose que l'on fait pour résoudre de la manière la moins violente qui soit, une situation de conflit.

La négociation est donc fondamentale. On apprend à négocier avec ses parents dès son plus jeune âge. D'aucuns diraient qu'on apprend à manipuler, en quelque sorte, notre environnement ou tout du moins, les acteurs qui nous sont chers. C'est vrai.

Il y a un peu de cette dimension dans la négociation, mais elle s'attache avant tout à aller trouver des solutions non violentes, où le respect des autres sera présent, dont notamment un des premiers paramètres, l'écoute des autres. Cette écoute est fondamentale. D'abord, parce qu'on ne met en disposition un partenaire ou un adversaire à nous écouter à son tour, que quand lui-même a pu se débarrasser de tout ce qu'il avait sur l'estomac. Une fois qu'il a pu s'exprimer, raconter les choses, donner son opinion, imposer en quelque sorte, intellectuellement, sa solution, à ce moment-là, il devient comme par hasard, un peu plus disposé à nous écouter. Et à partir de ce moment-là, on va pouvoir, à notre tour, émettre quelques idées et éventuellement, lui faire réviser son discours.

Tant qu'il est complètement obnubilé par le fait de rester sur l'expression de sa problématique, il ne sera pas en disposition de nous écouter et de pouvoir admettre nos opinions. On doit se retrouver stratège en permettant à l'autre dans un premier temps, de s'exprimer. Je vous l'ai dit en préambule, on fait des efforts avant tout sur nous-mêmes, avant d'essayer d'influencer les autres.

Ce premier effort est un effort de discipline que l'on fait sur nous-mêmes en se disant : "*Je mets entre parenthèses ce que je pense, ce que je suis en train de penser, les idées qu'il va falloir que je défende. Je laisse l'autre me raconter tout ce qu'il a à me raconter. Une fois qu'il aura terminé, je serai en mesure de pouvoir lui exprimer les choses*".

Cette écoute-là a un degré supplémentaire empathique. La crise est une situation où les personnes vivent forcément des émotions très violentes, exprimées ou ressenties. Ces expressions, il va falloir qu'elles se ventilent de différentes manières. Les personnes peuvent éclater en colère, se fâcher, s'imposer en tapant sur la table, c'est un autre mécanisme de colère déguisée.

En fait, cette communication -et j'utilise bien le mot de communication– est une manière d'exprimer quelque chose. On peut aller jusqu'à ce que la colère éclate ou alors, on peut agir de manière qu'elle n'éclate pas, c'est-à-dire que les émotions ne prennent pas trop non plus de place dans la relation et que cela devienne un véritable obstacle.

Lorsque l'on négocie avec des personnalités difficiles ou lorsque l'on a à gérer le stress des autres, le dysfonctionnement de leur prise de décision, etc., il y a une nécessité à prendre de la hauteur. C'est la théorie d'**Uri** et **Fischer** : plus on est impliqué dans l'événement, le nez dans le guidon, moins on est capable de prendre la distance et de faire abstraction de nos propres émotions. Or, il faut absolument prendre de la distance.

Pour cela, la meilleure des tactiques est de se mettre au service émotionnellement de la personne. Pourquoi se met-elle dans cet état ? "*Expliquez-moi les choses. C'est important ce que vous me dites là, donnez-moi des précisions*". C'est une posture particulière, un peu empathique, au service des autres, mais surtout une posture où l'on donne l'occasion par quelques questions ouvertes de permettre à ces personnes de ventiler de multiples émotions. C'est extrêmement utile sur les négociations et dans les modes de résolutions.