



HAL
open science

Repères théoriques et pratiques pour la conduite stratégique de crise : une formation par la mise en situation de crise

Saïd Khemliche, Maryline Specht

► To cite this version:

Saïd Khemliche, Maryline Specht. Repères théoriques et pratiques pour la conduite stratégique de crise : une formation par la mise en situation de crise. Les Entretiens du Risque 2021 "Activités et crises : les métiers du risque face aux enjeux de la société - Quels apports et quelles questions ?", Nov 2021, Paris, France. hal-03435160

HAL Id: hal-03435160

<https://hal.science/hal-03435160v1>

Submitted on 18 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Repères théoriques et pratiques pour la conduite stratégique de crise : une formation par la mise en situation de crise.

Khemliche Saïd
 Université de Paris
 Master Ingénierie des Risques et des Crises
 Paris
 said.khemliche@u-paris.fr

Specht Maryline
 Université de Paris
 Master Ingénierie des Risques et des Crises
 Paris
 maryline.specht@u-paris.fr

Abstract— This paper aims to contribute to the methodological reflection on the training, preparation and feedback for crisis management. It goes through the presentation of a pedagogical engineered tool for crisis management developed and empirically experimented within the Master in Risk and Crisis Engineering of Université de Paris.

Keywords—*crisis management, training, stress, role acting situations*

I. INTRODUCTION

Depuis les années 1980, la gestion de crise est devenue un sujet majeur d'études et de recherches. Des savoirs scientifiques et réfléchis se sont diffusés dans la société et ont permis d'affiner une organisation dite de gestion de crise, à la suite de crises passées et de catastrophes emblématiques [1]. Intégrant les nouveaux savoirs scientifiques, les entreprises comme les services de l'État en France se sont dotés progressivement de doctrines de gestion de crise s'attachant à la coordination de leurs services et de leurs opérateurs. Ainsi, de façon centrale pour l'état, la circulaire du 2 janvier 2012 relative à l'organisation gouvernementale pour la gestion des crises majeures a articulé et encadré la gestion des catastrophes et la gestion d'urgence, coordonnant des pratiques variées entre les services et créant des services là où ils n'existaient pas encore. L'expertise en intervention de crise est donc un champ de savoirs à fort potentiel d'application sur le territoire national.

Depuis les années 80, ces évolutions sont corrélées avec la professionnalisation croissante des intervenants, issus pour la plupart des services de secours, des forces de l'ordre et des armées.

L'intervention de crise est un axe de formation du Master Ingénierie des Risques et des Crises (IRC) d'Université de Paris depuis plus de 20 ans. Depuis 5 ans, elle représente un

axe central des enseignements dédiés à former de futurs spécialistes. Les enseignements se fondent sur l'expérience d'une équipe de professionnels de l'analyse et de la conduite des crises et sur un solide corpus de connaissances.

L'objectif des enseignements est de développer chez les apprenants les capacités d'analyse des crises et de leurs implications. La formation vise le développement des compétences de décision et d'action stratégiques en situation de crise.

La communication se propose d'apporter une contribution aux réflexions méthodologiques d'ingénierie pédagogique de formation et de retour d'expérience. Elle présente un protocole pédagogique expérimental développé spécifiquement pour le Master IRC d'Université de Paris.

II. PRESENTATION DU SOCLE DE L'APPROCHE RETENUE POUR LES FORMATIONS PAR LA SIMULATION

A. *Modèle théorique : la crise n'est pas réductible à l'évènement*

Les crises sont souvent perçues comme des « évènements traumatiques » marquant une rupture du fonctionnement normal des systèmes (explosions, fusillades, accidents, catastrophes naturelles...), et dont la seule survenue ferait « crise ».

Nous considérons, sur la base de nos recherches, que ces ruptures ne sont pas les causes mais les symptômes de processus *crisiques* sous-jacents ou de défaillances latentes révélés par un « évènement traumatique » [2][3][4].

Ainsi, dès lors que l'on relativise le poids de l'évènement hors cadre [5], on reconnaît une cinétique, souvent plus lente, façonnée par un ensemble de processus dysfonctionnels ou encore *d'agents pathogènes* [2] [6].

Ces processus mènent inexorablement vers la phase aiguë de la crise. Par nature, ils sont peu perceptibles, à première vue anodins ou positifs. Ils s'avèrent souvent qu'ils soient identifiés comme critiques rétrospectivement [3]. On peut citer des processus d'entropie exponentielle, de

désorganisation liée à une automatisation, une technologie de pointe ou un nouveau service ou marché, un développement urbain ou mondial rapide, le lancement de grands projets démesurés ou encore un fort engouement pour un produit ...

Considérant la société comme un ensemble complexe de fonctionnements, ce modèle d'analyse des crises établit une situation de crise comme la révélation soudaine d'un entrelacement de dysfonctionnements ou dérives sociétales critiques [7].

L'entrée en crise du système sociétale est marquée par le dépassement de la capacité de réponse planifiée d'urgence et de l'acceptabilité sociale des dommages et des phénomènes déclenchés [2].

La criticité de la crise n'est ainsi pas corrélée directement à la puissance brute des événements. Elle est liée davantage à la surprise, la régression des stabilités et le débordement des anticipations, des plans et des actions dans lequel elle se révèle.

Ces processus imposent de conduire une action collective (stratégique, tactique et opérative) de crise, communément nommée « gestion de crise ». Celle-ci consiste en réalité non pas à « gérer les situations de crises » mais à piloter la résilience du système social. Cette conduite est exposée aux perturbations de crise et aux tensions qu'elle suscite elle-même principalement au travers des comportements individuels et collectifs.

S'articulent, dans ces activités de conduite de crise, une stratégie long terme orientée par la sortie de crise et l'avenir, et une tactique d'improvisation matérialisée par une adaptation continue de l'analyse des criticités et de la conception et la mise en œuvre des réponses [4].

Ce positionnement visionnaire et agile exige des intervenants qu'ils manifestent des compétences humaines spécifiques. Celles-ci intègrent : la résistance, la prise de distance, l'analyse réflexive, l'improvisation de solutions multiples et innovantes de modalités de résilience. L'intervention de crise implique une orchestration humaine favorisant l'harmonie sociale des acteurs impliqués en raison de la nécessité de coordination d'acteurs interdépendants - opérateurs, analystes, coordinateurs, et venant d'horizons divers - services de l'état, civils et militaires, acteurs politiques, sociaux, économiques ou culturels. Elle nécessite un positionnement humble, courageux et ouvert. En effet, les solutions n'existent pas, mais elles sont à créer et entreprendre collectivement dans des environnements rendus incertains et mouvants.

Dans ce contexte, la formation et la préparation à ces situations doivent permettre aux collectifs :

- De comprendre et d'expérimenter les processus à l'œuvre dans les situations de crise,
- D'éclairer et d'expérimenter les mécanismes et processus qui animent l'action collective de crise,
- De se doter individuellement et collectivement de capacités d'action dans ces contextes déstabilisants.

Les enjeux sont de permettre aux participants d'explorer les crises in situ et de favoriser l'apprentissage par l'expérience. Il s'agit également d'ancrer les concepts clés de la conduite des crises et de développer un savoir d'agir dans ces environnements mouvants.

B. Pistes pour intégrer des processus humains et organisationnels aux formations par la simulation

Si l'on souscrit aux modèles d'analyse affirmant que les crises ne sont pas réductibles aux événements, il est nécessaire de mettre en résonance la formation et la préparation des acteurs de l'intervention de crise.

Souvent, les mises en situation de crise représentent des événements traumatiques, catastrophiques et dimensionnants. Elles valorisent en particulier les dimensions techniques des crises ou l'exécution et l'apprentissage de procédures d'urgence. De nombreux auteurs ont mis en évidence les limites de ces démarches [4] [8].

Les doctrines de formation et les outils qui les servent (ici les simulations) gagneraient à modéliser davantage les phases d'incubation des crises, l'organisation de la « *pâte humaine* » [4] ou plus largement les processus et comportements humains.

Pour autant, il n'est pas aisé sur le plan opérationnel d'introduire ces dimensions dans les dispositifs de formation par les simulations.

Au cours des simulations, il est possible de décloisonner les scénarios et de doter les participants d'une plus grande « autonomie » vis-à-vis des dimensions techniques et des procédures d'urgence. Nos expérimentations montrent que cette ouverture du scénario est bénéfique pédagogiquement. Elle s'avère en revanche plus risquée pour la structure d'animation. Celle-ci risque de ne pas être en mesure de faire évoluer le scénario en temps réel face aux improvisations des apprenants (calculs divers, réactions des composants du système, etc.). Le système d'animation risque de basculer « en crise ». Pour une équipe de scénaristes, évaluée sur la qualité de son dispositif de simulation, il peut être contre-intuitif de se positionner sciemment dans une zone d'inconfort face aux participants. Pour cela, la confrontation à l'imprévu dans les mises en situation peut bénéficier d'une simplification des enjeux techniques.

Pour ce qui concerne les dimensions organisationnelles et humaines, leur implication contrôlée au cours des simulations nécessite la participation d'une équipe d'encadrement experte dans l'analyse dynamique de ces processus. Les entrées du scénario doivent être conçues pour mettre sous tension l'organisation du collectif de conduite de crise sans se restreindre à la simulation technique d'un aléa et de ses conséquences (dégâts sur le système, moyens dépassés...). Cela implique que l'attention des encadrants se porte sur les entrées du scénario qui impacteront l'environnement et dans le même temps sur celles qui impacteront le ou les collectif(s) à l'œuvre.

S'agissant d'une perspective de formation, l'une des difficultés consiste à concevoir un dispositif qui permette

une progression des participants sur le volet de l'analyse comme sur la conduite de crise dans son ensemble.

Des observations menées depuis 2014 au cours de dix sessions de formation à destination des stagiaires du Master IRC, ont permis de bâtir tester des principes d'animation et de formation validant des repères théoriques et pratiques pour la conduite stratégique de crise. Trois sessions ont été soutenues par l'Ecole Nationale des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP). Deux sessions ont été soutenues par des professionnels de la cellule interministérielle de crise (CIC Beauvau). Une session a été soutenue par le Groupement de gendarmerie et le Service départementale d'Incendie et de Secours du département de l'Aisne. Depuis 2016, 4 sessions annuelles ont été réalisées, avec l'appui logistique de l'Institut de Radioprotection et de Sureté Nucléaire.

C. Principes clés retenus pour la formation

1) Une articulation de simulations, ateliers et débriefing

La formation se fonde sur des enseignements théoriques ainsi que des modules immersifs répartis sur une temporalité longue (plusieurs semaines à plusieurs mois).

L'ingénierie pédagogique de ces modules immersifs repose sur une simulation au long cours, plusieurs ateliers pédagogiques et des débriefings réflexifs.

Ces modules immersifs sont tressés autour de trois axes articulés : un axe de mise en crise des participants, un axe de simulation d'intervention et un axe de retour d'expérience et mise en réflexion des participants.

L'articulation des modules est rendue cohérente et réaliste par un jeu de simulations. Elle permet aux participants de vivre une crise individuellement et collectivement, tant sur l'émergence des dysfonctionnements que lors des activités de conduite de crise.

Des systèmes sociaux sont simulés par des scénarios de fictions réalistes. Les dimensions majeures de ces scénarios sont des jeux de rôles et des contextes sociétaux plutôt que des enchaînements d'aléas techniques et environnementaux. Différents types de scénarios sont définis en fonctions des participants et des objectifs de conduite de crise (stratégique, tactique, opératif). Ils sont construits de façon modulaire afin de ne pas « préjuger » des séquences qui pourront être mobilisées lors d'un exercice.

Les modules immersifs favorisent les situations pédagogiques dites « *a didatiques* » et paradoxales [10]. Ils ne sont pas construits pour apprendre ou pour mettre en œuvre des principes, méthodes et outils qui auraient été préalablement acquis [10]. En revanche, ils simulent un ensemble de processus dysfonctionnels ou pathologiques spécifiques, et peuvent être construits de façon représentative de différentes configurations de crise [1][9].

Les situations d'apprentissage sont conçues de façon inédite et confrontent les participants à des problématiques nouvelles. Le processus d'apprentissage se fait dans et par la résolution de ces problématiques [10].

2) Cadrage des simulations au long cours

L'une des originalités du dispositif de formation du Master IRC d'Université de Paris est d'intégrer à la simulation la

phase d'incubation des processus de crise, leur renforcement et la phase aiguë.

Les participants sont répartis en plusieurs groupes. Ils occupent différentes fonctions et rôles au sein de deux scénarios choisis.

Au titre de leurs fonctions, les participants concourent à la mise en place de dispositions de maîtrise des risques et des crises ou de dispositions d'animation « d'un scénario de crise ».

Ils participent ainsi à renforcer certaines lignes de défense, mais ils génèrent également des dysfonctionnements critiques (des approximations, des procédures inadaptées, une compréhension partielle du système ou de son objet...).

3) Ateliers

Les ateliers représentent des étapes cohérentes et progressives dans l'expérimentation de dimensions choisies de situations de crise.

Ils sont articulés avec une simulation au long cours, au sein de laquelle ils représentent des cycles d'expériences et de débriefings réflexifs permettant un apprentissage par palier.

Ils peuvent être répétés et ajustés pour permettre leur appropriation par les participants.

Ils permettent une évolution des pratiques et des savoirs des participants, tant sur le plan des capacités d'analyse que d'agir en situation dynamique.

4) Scénarisation

L'immersion explore le concept de « concentré de sens » [4]. Les très nombreuses entrées ne sont en effet pas significatives en tant que tel. Les participants doivent, pour tenter de les comprendre, bâtir et employer de nombreuses grilles de lectures et d'analyses. Celles-ci s'adossent sur les sciences humaines et sociales et les sciences de l'ingénierie. Les participants réalisent ces activités d'analyse dans des contextes où les contraintes se durcissent progressivement et invisiblement jusqu'à la rupture. En cas de défaillance de leurs analyses, ils sont privés d'une compréhension globale de la situation et du sens à y apposer [11].

Inexorablement, le champ des possibles se réduit à mesure que la cinétique rend plus manifeste les symptômes. La phase aiguë de la crise s'installe progressivement.

Construire collectivement le ou les problèmes posés par les ateliers relève d'un problème encore plus grand que celui d'y répondre [7].

Les principes énoncés ci-dessus sont déclinés pour la conception de chaque type de scénarios ou d'atelier. La communication se propose de présenter le protocole de l'un d'entre eux : « La Marina Paris Cergy ».

III. PROTOCOLE

A. Un système fictif ancré dans un socle réaliste

Le scénario de fiction réaliste dans lequel évoluent une partie des participants est nommé « La Marina Paris Cergy » (LMPC).

Celui-ci est situé au nord de Paris, sur un ancien zoo fermé administrativement depuis plusieurs années, racheté par la filiale d'une banque d'affaire européenne.

Les investissements massifs dont a bénéficié le site lui permettent aujourd'hui d'accueillir plusieurs installations :

- une arena dont la construction est presque achevée,
- un multi-parc d'animation, de botanique et de conservation animale,
- une zone dédiée à la recherche,
- une zone dédiée à l'enseignement,
- un espace d'hébergement asservi à la zone de recherche.

Le site embauche une centaine de personnes réparties dans des directions métiers et fonctions support.

Il présente un certain nombre de dispositions de maîtrise des risques déjà établies et accessibles aux participants.

Sur la base des standards et préconisations du groupe bancaire, l'organisation de crise sur site doit être déclinée pour répondre aux enjeux locaux.

L'ensemble de l'organisation de crise doit être effective pour l'inauguration de l'Arena, que les participants devront préparer puis sécuriser.

B. Structure générale de la mise en situation au long cours

Les participants sont répartis en deux groupes opposés mais interdépendants :

- Un collectif qui a pour missions de préparer une organisation de gestion de crise (le Centre de Veille et de Crise) et de la confronter au suivi d'un évènement « sensible » que représente l'inauguration. C'est le centre de veille et de crise (CVC)
- Un collectif qui a pour mission de préparer et faire vivre en temps réel un scénario de situation d'urgence et de crise à destination du CVC. C'est le Groupe Crise évènement (GCE).

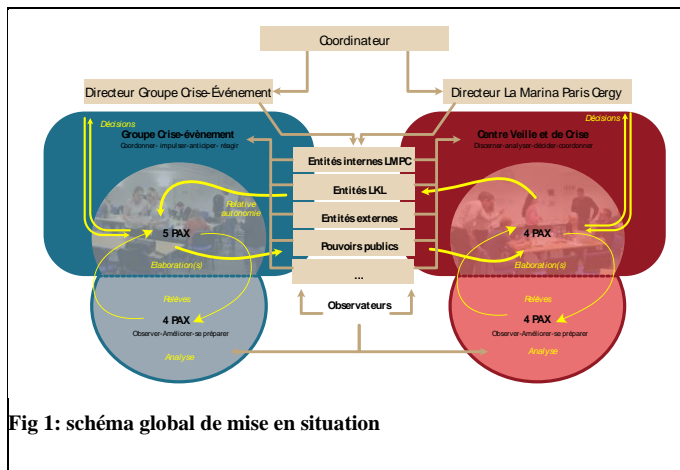


Fig 1: schéma global de mise en situation

Les participants sont animés par un troisième groupe composé d'encadrants (au centre de la Fig 1). Ces derniers coordonnent et animent la mise en situation, en interprétant différents rôles de l'animation « 3D » :

- L'animation haute (la décision) du Groupe crise évènement (GCE) au travers de la direction de l'animation
- L'animation haute du groupe Centre de Veille et de Crise (CVC) au travers de la direction de la cellule

- L'animation basse du GCE en fournissant des données sur l'état en temps réel du CVC
- L'animation basse de la CVC en assurant les rôles clés simulés de la mise en situation (Direction du site, préfecture ...)
- La gestion des interfaces critiques entre les deux groupes

La structure d'animation est donc composée de deux niveaux. Le GCE, se pensant comme une première structure d'animation d'une mise en situation de crise, est lui-même animé par une structure de mise en situation et d'encadrement supra.

Les encadrants composent les groupes de participants (CVC et GCE) sur la base d'une analyse pédagogique, psychologique et psycho-sociologique. Celle-ci est menée à la suite d'une première série d'ateliers. La formation des groupes vise un équilibre des profils (capacités d'analyse, de synthèse, coordination, expertise...). Elle vise également à introduire dès la formation des groupes, des dysfonctionnement collectifs latents et des vulnérabilités individuels à dépasser.

La structure de l'animation exploite la métaphore de la « balance » sur laquelle, de part et d'autre, les deux groupes, interdépendants, sont en équilibre précaire. Les équipes se déséquilibrent mutuellement au travers de leurs missions opposées.

Ce schéma opposant deux groupes de participants, là où l'on distinguerait habituellement un seul groupe de participants et un groupe d'animateurs, engendre un risque. La performance des deux collectifs devient critique pour la mise en situation de crise de l'autre collectif. Pour y répondre, l'équipe d'encadrement maintient cet équilibre par son animation. Elle accompagne autant qu'elle déséquilibre les groupes. Elle est également en mesure d'isoler les deux parties du schéma et de remplacer l'un ou l'autre des deux collectifs pour poursuivre la mise en situation.

La structure mise en place favorise la maîtrise du dispositif par les encadrants. L'animation amplifie les déstabilisations organisationnelles et humaines du côté de la CVC comme celui du GCE. Le « poids » de l'équipe d'encadrement s'ajuste automatiquement d'un côté et de l'autre du balancier représenté par la CVC et le GCE. Cela confère une capacité d'auto-accélération de la simulation, en fonction de la robustesse des deux organisations des participants. Malgré leur latitude, l'équipe d'animation conserve une capacité de gestion totale de la simulation, et est en mesure d'isoler toute ou partie du schéma.

C. Le temps des dysfonctionnements latents, le temps de l'urgence, le temps de la crise

La mise en situation se découpe en trois temporalités différentes : le temps de la préparation, le temps de l'urgence, le temps de la crise.

1) Le temps de la préparation

Dans le cadre de la préparation, les participants suivent différents ateliers, décrits plus hauts, qui visent à faire progresser le collectif.

Ils travaillent également, en groupe, à la préparation ou l'animation de l'évènement qu'ils doivent vivre.

Pour la cellule de veille et de crise, il s'agit de préparer, sur la base du système décrit (La Marina Paris Cergy), une organisation de crise, et de la faire valider par les différentes autorités qui composent le groupe fictif. Dans ce cadre, les participants entretiennent des interfaces avec la préfecture, les forces de l'ordre, le groupe bancaire auquel ils appartiennent...

Pédagogiquement, ils sèment, au cours de la préparation, des lignes de défense qui parfois dysfonctionnent sourdement. Ces failles ne seront révélées que le jour de l'évènement.

Le dénouement de la situation dynamique se joue essentiellement dans la préparation du suivi de leur évènement. C'est donc là que tout se joue. Malgré eux, les deux collectifs de travail érigent des lignes de défense qui vont s'avérer inefficaces face aux perturbations qui ne comportent en eux pas d'évènements mais des processus organisationnels ou humains qui font chuter progressivement le système sans que l'on ne s'en rende compte.

Le Groupe Crise évènement se pense comme une structure d'animation d'un scénario que les participants découvriront le dernier jour de la simulation.

Ils doivent donc se préparer à animer un contenu dense qu'ils ne connaissent pas en amont. Ils doivent se doter d'une capacité à en comprendre le sens, identifier en temps réel l'état du collectif du CVC et proposer des évolutions du scénario en temps réel à l'encadrement (directeur d'animation).

Les deux groupes ont pour vocation de se préparer au suivi d'un évènement majeur et réaliste. Ils identifient les risques, établissent des scénarios de référence et, proposent un dispositif aux autorités (direction de l'animation et direction du CVC).

Ce temps crée les conditions de la crise, ses facteurs latents, ses agents pathogènes, son terrain favorable. Les lignes de défenses et de réponses érigées contiennent en elles les agents pathogènes qui seront libérés lors de l'urgence et de la crise.

De leur côté, le Groupe Crise évènement doit établir une organisation (qui fait quoi et à quel moment, et à qui il donne telle information et pourquoi).

2) *Le temps de l'urgence*

Une fois la préparation aboutie pour les deux groupes, la mise en situation met en place son temps fort : l'inauguration de l'Arena de La Marina Paris Cergy.

Installés dans deux salles de crise distinctes et sans contact, les deux groupes évoluent dans des univers différents.

Le CVC suit le déroulement de l'inauguration, doit en capter l'ensemble des signaux et anticiper les évolutions possibles. Au cours de cette mise en situation, la temporalité contrainte et l'enchaînement des actions crée une dynamique d'urgence qui se renforce progressivement.

Pour ce qui relève du GCE, les acteurs découvrent un scénario composé d'une à trois entrées par minute.

Ils doivent faire exécuter ce scénario (notamment par des consignes aux encadrants qui simulent différentes entités),

tout en identifiant et anticipant ce qui mérite d'évoluer dans le scénario pour créer une dynamique de crise compte tenu des réactions de l'autre groupe.

Ils doivent identifier, dans la situation et dans les réactions des autres joueurs, ce qui nécessiterait de faire évoluer en temps réel le scénario (identifient la situation problème) et ce qui perturbe le CVC (expérimentation des types de perturbations FOH).

Ils doivent proposer les orientations du scénario, tout en sachant que celui-ci ne comporte pas de fin et qu'ils doivent la créer et la proposer à l'encadrement.

3) *Le temps de la crise*

La cinétique de la crise se développe à l'insu des participants dès la phase de préparation et se renforce au cours du dernier jour de la mise en situation.

L'une des spécificités du scénario est de ne présenter aucune rupture (explosion, fusillade, accident...). A l'inverse, il propose un large spectre de compréhensions possibles de la situation. La qualité de cette représentation, nécessairement collective, est directement corrélée à la capacité de prise de recul, d'analyse et de synthèse des groupes de participants. Une analyse erronée ou tardive risque de voir le champ des possibles déjà réduit et renforce les processus *crisiques* à l'œuvre [3]. Pour autant, il n'est pas aisé pour les participants de *discerner dans l'incertitude* [12], et toute analyse prématurée pourrait également se révéler désastreuse.

Au sein des collectifs, la désorganisation augmente à mesure que l'urgence et la pression des enjeux perçue par les participants s'accroissent. A l'opposé, toute légèreté ou négligence de la situation préserve le collectif de toute tension mais s'avère catastrophique pour la résolution des problématiques (La Marina Paris Cergy).

En tant que Cellule de Veille et de Crise, les participants suivent le déroulement d'un évènement fictif et la gestion de différents incidents par des acteurs extérieurs, tels que le Poste de Commandement Opérationnel, placé sous leur autorité. Ils veillent les différents signaux et dressent un état des lieux de la maîtrise de la situation.

Pris chacun isolément, aucun signal proposé par le scénario n'atteint un des seuils d'alerte ou de criticité que les participants ont fixé à la conception du dispositif de gestion de crise.

Compilés, analysés et assemblés dans un scénario cohérent, les participants peuvent pourtant être amenés à identifier une situation dont la criticité est telle que la vie de l'ensemble des 55 000 personnes accueillies est en jeu. De nouveau, identifier le problème semble être plus difficile que d'y répondre [10].

Ces principes, qui fondent la confrontation à « la crise » pour la CVC et le système fictif de La Marina Paris Cergy, impactent également le Groupe Crise évènement.

Malgré une présumée posture d'animation omnisciente, les participants doivent déclencher les mêmes mécanismes de compréhension du scénario qu'ils font jouer en urgence, car celui-ci n'a volontairement pas été achevé.

Le système d'animation, dont l'objet est la mise en situation, risque d'entrer en crise sans une proposition adéquate de la part du collectif.

Les tensions pour ce groupe sont générées à partir d'une triple jonction :

- Faire vivre en temps réel un scénario très dense,
- Opérer un recul pour l'écriture de sa suite,
- Faire évoluer le scénario à partir des réponses proposées par la CVC.

Les mécanismes de représentation partagée, d'anticipation et de gestion des opérations correspondent en tous points à ceux mis en œuvre en CVC.

IV. CONCLUSION

Les dispositions pédagogiques présentées ici ont été affinées et ont évolué au fil des expérimentations validant ainsi les repères théoriques et pratiques de la conduite stratégique de crise.

Le protocole décrit ci-dessus met en cohérence les modèles de formation avec les modèles de compréhension des crises. Il vise la formation des professionnels des risques et des crises sur le plan des savoirs, mais aussi des compétences humaines, individuelles et collectives.

Il repose sur trois axes articulés : un axe de mise en crise des participants, un axe de simulation d'intervention et un axe de retour d'expérience et mise en réflexion des participants. Son originalité est multiple. Il s'inscrit tout d'abord dans une temporalité longue. Celle-ci inclue la phase de préparation des acteurs face aux crises et, dans le même temps, d'incubation d'une cinétique dysfonctionnelle et *crisique* [3].

Il permet ensuite de décorrélérer les concepts de crise et de catastrophe de façon empirique. La crise est ici approchée à différents niveaux de l'espace de simulation : le système fictif de La Marina Paris Cergy, le système d'animation du Groupe Crise Evènement, et au sein des deux collectifs à l'œuvre de part et d'autre. Les résultats soutiennent qu'il peut exister des crises sans évènement majeur, et que des crises majeures peuvent exister sans que la cinétique n'ait été détectée par les participants.

Les modalités pédagogiques retenues visent l'ancrage de nouvelles pratiques d'analyse et de conduite des crises, influencées par une démarche scientifique. Elles s'appuient pour cela sur une opposition de deux groupes de participants, au travers de la Cellule de Veille et de Crise et du Groupe Crise évènement. La nature du scénario vise à approfondir et mettre sous tension le fonctionnement des collectifs de conduite de crise. La répétition des ateliers pendant la simulation au long cours permet aux participants d'accroître leurs savoirs et leur réflexivité en se libérant d'un esprit de dogmatisme.

REFERENCES

- [1] M. Merad, N. Dechy, et L. Dehouck, *Risques majeurs: incertitudes et décisions : approche pluridisciplinaire et multisectorielle*. Paris: MA Editions, 2016.
- [2] M. Cannou-Specht, *La force des crises*. 2020.
- [3] E. Morin, *Sur la crise*. 2020.
- [4] C.Roux-Dufort, *La gestion de crise est-elle une gestion d'exception ? Essai de théorisation de la crise dans les Sciences de Gestion*. 2014. Consulté le: févr. 08, 2021. [En ligne]. Disponible sur: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2014121115887>
- [5] M.-C. Moulin, La gestion des crises « hors cadre », Paris :L'Harmattan, 2014.
- [6] J. T. Reason, *L'erreur humaine*. 2013. Consulté le: avr. 15, 2021. [En ligne]. Disponible sur: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=632815>
- [7] M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil, 2014.
- [8] S. Revet, *Les coulisses du monde des catastrophes « naturelles »*. 2018.
- [9] J. Magne, J. Pignault, L. Dubau, et P. Le Poac, *La prise de décision agile: anticiper les risques grâce aux signaux précurseurs*. 2017.
- [10] P. Pastré, « l'ingénierie didactique professionnelle », in *Traité des sciences et des techniques de la formation*, DUNOD, 2016.
- [11] K. E. Weick, « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628, déc. 1993, doi: [10.2307/2393339](https://doi.org/10.2307/2393339).
- [12] V. Desportes, *Décider dans l'incertitude*. Paris: Economica, 2015.