



**HAL**  
open science

## Rôle et influence des émotions et de “ la vision ” sur le management d’une unité d’élite :

Catherine Maman, Jean-Michel Fauvergue

### ► To cite this version:

Catherine Maman, Jean-Michel Fauvergue. Rôle et influence des émotions et de “ la vision ” sur le management d’une unité d’élite :: Le cas du RAID sur la période de 2013 à 2017. Une sécurité publique efficace et responsable ? La Gendarmerie nationale face aux défis sociétaux et managériaux Colloque interdisciplinaire, UPEC et EOGN, Oct 2023, Melun, France. hal-04333483

**HAL Id: hal-04333483**

**<https://hal.science/hal-04333483>**

Submitted on 9 Dec 2023

**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.

## Une sécurité publique efficace et responsable ?

### *La Gendarmerie nationale face aux défis sociétaux et managériaux*

Colloque interdisciplinaire ~ 20 octobre 2023

## **Rôle et influence des émotions et de « la vision » sur le management d'une unité d'élite : Le cas du RAID sur la période de 2013 à 2017**

**Catherine Maman**

**(Institut de Recherche en Gestion, [catherine.maman@univ-eiffel.fr](mailto:catherine.maman@univ-eiffel.fr))**

et

**Jean Michel Fauvergue**

**(Chef du RAID entre 2013 et 2017, [jm.fauvergue@yahoo.fr](mailto:jm.fauvergue@yahoo.fr))**

### **Résumé :**

Cette communication explore les spécificités du management d'une unité d'élite de la Police Nationale : le RAID, dans un contexte de très grande insécurité correspondant à une vague d'attentats terroristes sans précédent sur le territoire national français entre 2013 et 2017.

Pour JM. Fauvergue, chef du RAID sur la période étudiée, « *le RAID est plus comparable au GIGN qu'il ne l'est à la BRI<sup>1</sup>* ».

Le cadre conceptuel souligne notamment les rôles respectifs d'une part, des émotions dans l'exercice d'un leadership et d'autre part, du leadership transformationnel (Bass, 1990). Le premier montre que les émotions informent sur les besoins et contribuent à prendre des décisions adaptées. Le second met en avant les notions clés de vision, de mission et de valeur. Ces deux directions fortes : prise en compte des émotions et leadership transformationnel caractérisent particulièrement bien le management exercé par le patron du RAID sur cette période.

---

<sup>1</sup> Brigade de Recherche et d'Intervention aussi appelée l'Antigang.

## INTRODUCTION PROBLEMATIQUE

Mondialisation, digitalisation, développement des neurosciences et de l'Intelligence Artificielle, mais aussi, apparition de nouvelles formes d'insécurité (terrorisme radicalisé, féminicide, cyberharcèlement, cybercriminalité, incivilité....) contribuent à des mutations sociétales d'une ampleur inégalée et dont la traversée ne se fait pas sans difficulté. Leur corolaire conceptuel, la remise en cause du paradigme managérial dominant (Barry et Hansen, 2008), conduit les chercheurs en gestion à porter un regard rénové sur les pratiques managériales.

Dans ce contexte, souvent qualifié de post-modernité (Maffesoli, 2011), les organisations doivent intégrer de nouvelles formes de relations sociales, de nouveaux systèmes de valeurs, et même un nouvel imaginaire (Silva et Strohl, 2016). « *L'homo oeconomicus a perdu la bataille et il devient déraisonnable de confier à la recherche de la maximisation de l'utilité individuelle le soin de créer les conditions stables et satisfaisantes du mode de vivre ensemble ...* » (Lacan et Silva, 2020, p.322). Chercher à assurer la sécurité publique est en effet intimement lié à cette recherche d'un nouveau mode de vivre ensemble, en construction.

Notre démocratie, insérée dans une société d'organisations, est doublement constituée d'un monde contractuel (management juridique) et d'un monde citoyen (management humaniste) qui nécessitent que soit repensés à la fois les cadres conceptuels et les modalités de l'agir. (Déry, R., 2010).

Ces évolutions sociétales sont aussi porteuses de violence qui prend aujourd'hui des formes nouvelles, on l'a vu. Même l'école n'est plus un sanctuaire, dans certains établissements scolaires, la violence y est quotidienne et les plus fragiles ne sont pas toujours protégés.

Ainsi, ces nouvelles formes d'insécurité appellent des réponses nouvelles portées par une transformation des structures étatiques amenées à les gérer.

Cette communication porte sur le management d'une équipe d'élite, le R.A.I.D (Recherche Assistance Intervention Dissuasion), qui intervient dans des situations de très grande violence. Elle opère une focale sur la période qui couvre les années 2013 à 2017. Cette unité d'élite a géré notamment des situations d'insécurité extrême correspondant à une vague d'attentats terroristes sans précédent sur le territoire national français sur la période étudiée. Nous avons tous à l'esprit certains lieux à jamais entachés d'horreur : Charlie Hebdo, Cash Casher à la porte de Vincennes, la promenade des anglais à Nice, le Bataclan, Magnanville, Saint Etienne du Rouvray et bien d'autres lieux dont les noms raisonnent désormais douloureusement. Le moral de ces troupes d'élite, formées à la gestion de situations exceptionnelles et au mental solide, devient alors une priorité managériale, d'autant plus que lors des années précédentes ces équipes avaient acquis une excellente renommée auprès du grand public avec des faits

largement relayés par les médias. Mais, les humains, mêmes les mieux préparés, restent des humains qui peuvent vaciller devant la barbarie, c'est aussi ce qui caractérise une force d'élite dans une démocratie contrairement à des armées de mercenaires sans principes républicains.

Par ailleurs, si le RAID est rattaché au corps de la Police Nationale, ses liens avec la gendarmerie et notamment avec le GIGN sont non seulement importants mais aussi amenés à se renforcer à l'avenir, nous le verrons, dans le cadre de la loi sur la sécurité globale (15 avril 2021) qui cherche à construire un continuum d'actions en matière de sécurité publique en tissant ou en renforçant des liens entre la Gendarmerie Nationale, la Police Nationale, la Police Municipale et les forces de sécurité privées. « *Le RAID et le GIGN sont deux unités qui sont très proches dans l'esprit. Ce sont des unités spécialisées dans l'intervention avec compétence au niveau national. Selon moi, le RAID est plus comparable au GIGN qu'il ne l'est à la BR<sup>2</sup>* » (Fauvergue in Orosco et Fauvergue, 2020, pp. 9 et 10).

Le commandement du RAID sur la période étudiée (2013-2017) est exercé par JM Fauvergue dont la monographie détaillée sur sa carrière sert de support empirique à cette communication. Ce travail cherche à investiguer plus spécifiquement le management du RAID et surtout ses évolutions dans un contexte d'insécurité publique hors norme.

Sur ce terrain d'étude de l'insécurité publique essentiellement en lien avec le terrorisme radicalisé, les acteurs (appelés les opérateurs) du RAID et leur chef côtoient la mort de très près dans le cadre de leurs interventions : la leur, celle des otages et celle de leurs camarades. Le cœur même de la mission, qui est rappelée en permanence et irrigue la vie de l'unité hors intervention comme pendant les interventions est : sauver des vies humaines et prioritairement celle des otages. Dans un tel contexte, on comprend aisément le rôle joué par les émotions, que ce soit pour les contenir et les dépasser comme pour se servir du message informationnel qu'elles délivrent pour prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi dans un environnement conceptuel de chamboulement des paradigmes managériaux dominants et face à la perplexité des chercheurs en matière de management, notre cadre théorique sera essentiellement construit autour de la dimension émotionnelle du management.

---

<sup>2</sup> Brigade de Recherche et d'Intervention aussi appelée l'Antigang.

# I- CADRE CONCEPTUEL : COMPRENDRE CE QUE SONT LES EMOTIONS POUR COMPRENDRE LEUR IMPORTANCE DANS L'EXERCICE DU MANAGEMENT

## I.1- LE ROLE DES EMOTIONS : DES TRANSMETTEURS D'INFORMATION

### I.1.1- Que disent les émotions ....

À l'opposé de la conception cartésienne des émotions, qui voyait en elles un facteur de perturbation de nos comportements rationnels (Hirschman, 1977), celles-ci sont à présent conçues comme « *un baromètre de notre capacité d'adaptation et de notre état d'équilibre par rapport à notre environnement.* (Kotsou in Mikolajczak 2020, p.117).

L'expression émotionnelle est révélatrice de nos besoins : « *Tel un voyant lumineux sur le tableau de bord d'un véhicule, les émotions nous indiquent, entre autres, si nos besoins sont satisfaits ou non* » (Kotsou in Mikolajczak 2020, p.117). L'antinomie rationalité-émotion est à présent remise en cause par la révolution des neurosciences. Il est désormais montré qu'émotion et cognition ne s'opposent pas mais, au contraire, se combinent pour construire nos comportements. Ainsi, pour Sanders (2015) « *de nombreuses régions cérébrales s'associent en réseau pour assurer les processus émotionnels* (Sanders, 2015, p.13). Damasio montrait déjà en 1995 que des choix construits exclusivement de façon rationnelle aboutissent à des comportements contre-productifs (Damasio, 1995).

Par la suite, Salovey et Mayer (1990, 2004) confirment que les émotions sont déterminantes dans nos processus cognitifs. « *Les stimuli émotionnels facilitent la perception, captent l'attention et favorisent l'apprentissage* » (Sanders, 2015, p.13).

Autour d'un débat passionnel sur le caractère inné ou acquis de l'intelligence, Salovey et Mayer (1990, 2004) donnent naissance à la notion d'intelligence émotionnelle qu'ils définissent comme « *la capacité à surveiller ses propres sentiments<sup>3</sup> et ceux des autres, à les discriminer, à utiliser cette information pour guider sa réflexion et ses actions* » (Grewal et Salovey, 2005, p.31). L'expression « intelligence émotionnelle » cherche à dire que la capacité notamment à identifier et comprendre nos émotions, et celles des autres, est au moins aussi importante, dans la construction de nos décisions, que les capacités intellectuelles.

Dans la notion d'intelligence émotionnelle, Salovey et Mayer (1990) incluent aussi la capacité à utiliser nos émotions pour construire un raisonnement et une décision rationnelle. Ainsi, nous serions en mesure d'identifier les émotions adaptées à nos capacités cognitives (Mikolajczak,

---

<sup>3</sup> Salovey et Meyer (1990) ne différencient pas les trois états affectifs (le sentiment, l'humeur et l'émotion) distingués par Izard et Buechler (1980).

2020). Plus proches de nous, Kotsou (2019) ou Mikolajczak (2020) préfèrent employer le terme de compétences émotionnelles, car « l'intelligence » renvoie souvent à ce qui est inné alors que la compétence est le fruit d'un apprentissage accessible à tous.

L'émotion est porteuse d'informations (Kotsou *in* Mikolajczak, 2020) destinée à la fois à nous-même et aux autres. La fonction des émotions est de guider notre prise de décision vers une action conforme à nos attentes (être en sécurité, atteindre un objectif, réguler une interaction...) tout en étant socialement acceptable. Pour cela, les émotions doivent être ressenties, exprimées, partagées et mémorisées.

Échanger sur nos propres ressentis émotionnels, mais aussi sur notre perception de l'affichage émotionnel des autres est absolument essentiel dans la régulation interindividuelle et collective. Nous verrons que la communication au sein du RAID notamment dans la phase de RETEX l'illustre parfaitement.

Ainsi, conçues comme « *des détecteurs de pertinence* » par Scherer (2005), les émotions informent sur ce qui est important pour soi ou ce qui a un effet sur soi et de quelle nature est cet effet : de la surprise, de la joie, de la peur, de la colère, de la honte... Les émotions « *transforment les événements rencontrés, événements bruts affectant les sens et le corps, en événements d'une part, pourvus de signification pour le sujet -significations en fonction de ses intérêts- et d'autre part, d'une valeur affective (événements agréable ou attrayant, désagréable ou repoussant ou indifférent, le cas échéant)* » (Tcherkassoff et Frijda, 2014 : 504).

Particulièrement dans les situations de stress élevé, comme celles qui constituent le quotidien des opérations des équipes du RAID, l'expression émotionnelle manifeste l'intérêt que l'on a pour l'autre, pour soi et pour la relation qui nous relie. Nous le verrons dans la seconde partie de cette communication lorsque nous développerons les méthodes managériales au sein du RAID notamment en ce qui concernent « le management de cœur » et le RETEX.

### *1.1.2- ...Comment les émotions le disent-elle ?*

Lorsque nous communiquons, chaque message, émis ou reçu, est constitué de deux dimensions : la dimension cognitive, portée par le verbe, et la dimension émotionnelle, portée par le non verbal. Celui-ci articule cinq domaines. 1-La voix (sa puissance, son rythme, son débit, ses intonations) qui se combinent aux 2- Les mimiques du visage (regards évocateurs, sourires, mous, froncements de sourcils). 3-La gestuelle (haussements d'épaules, postures corporelles). 4 La gestion de son territoire (tonus corporel, type de déplacements dans l'espace, ...). Et enfin, 5- l'image corporelle (tenue vestimentaire, coiffure, ...) (Watzlawick P., 1984 ).

Ne pas voir la dimension émotionnelle revient à se priver d'une partie importante du message et conduit à ne pas comprendre la situation et à ne pas prendre les bonnes décisions.

## **I.2- COMMENT LE LEADER MOBILISE-T-IL SES EMOTIONS ? LE ROLE DE L'EMPATHIE**

Les conditions de l'exercice d'un leadership ont fait couler beaucoup d'encre depuis plusieurs décennies sans pour autant que les auteurs convergent vers un réel consensus sur sa nature. Que ses origines soient innées pour les uns (Zalesnik, 1997 ; Barrick et Mount, 1990) ou comportementales, donc acquises, pour les autres (Bass, 1990 ; Richardson et Tayers, 1993 ; Antonakis *et al.*, 2019) le débat n'est pas clos.

Plane (2017) propose une définition du leadership qui permettra assez bien de caractériser le celui de JMF : « *un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs* » (Plane, 2017, p. 92).

Des travaux récents sur le sujet s'orientent notamment vers la prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans l'exercice d'un leadership (Goleman, 1995 ; Chader et al., 2021 ; Piré-Lechalard et Van Hoorebeke, 2021).

Chader, et al. (2021) interrogent « *la relation entre les émotions et le leadership à l'aune des compétences émotionnelles des leaders* » (Chader et al., 2021, p.20). Ces auteurs construisent leur modèle à partir des travaux de Mikolajczak (2020), eux-mêmes d'ailleurs très proches du modèle antérieur de Salovey et Mayer (1990) vulgarisés par les ouvrages de Goleman (1995). En effet, dans les deux cas, les auteurs retiennent cinq compétences émotionnelles : l'identification des émotions, l'expression et l'écoute émotionnelles, leur compréhension, leur régulation et leur utilisation.

Nous retenons également le cadre conceptuel de Cardinal (2017) pour qui, le leadership se construit à partir de la connaissance de soi, de la connaissance des autres, de la capacité à construire une vision, de la capacité à entrer dans l'action et du charisme. Nous verrons en quoi tous ces éléments s'appliquent particulièrement bien au management de JMF.

La connaissance des autres n'est bien sûr pas sans lien avec l'empathie. Celle-ci est une émotion à l'origine de l'activation de toutes les autres compétences émotionnelles. Elle est aussi une pièce maîtresse de l'exercice du management d'une unité d'élite comme le RAID. En effet, avoir accès à l'autre et à son mode de fonctionnement est essentiel pour susciter son adhésion et son engagement (Chader, et al., 2021). Et, comprendre les motivations, les freins voire les craintes ou les frustrations des opérateurs est essentiel dans la réussite des opérations d'une équipe d'élite.

Pour autant, « *Je ne peux ni m'approprier, ni voir venir, ni comprendre l'autre. Je n'ai pas accès à lui. ... Je ne peux connaître les fonctionnements de son être, ce depuis quoi il s'oriente dans son expérience du monde. Ceci est terra incognita même pour lui. Je ne peux donc pas le prévoir. C'est le contraire de l'algorithme* » (Schoch de Neuforn, 2020, p.168). Cependant, « *Je peux quitter mon système de référence pour essayer de comprendre son point de vue et son fonctionnement mental.* » (Schoch de Neuforn, 2020, p.168). Mais comment ? La démarche empathique et ses étapes, telles que définies par Decety (in Sanders, 2015), sont alors nécessaires à connaître et à maîtriser. Quatre composantes constituent l'empathie : l'éveil affectif, la préoccupation empathique, la compréhension des émotions et leur régulation. (Decety in Sanders, 2015).

Parce que le principe de l'évolution des espèces est basé sur la nécessité d'une adaptation permanente de l'espèce humaine à son environnement, être sensible aux états émotionnels d'autrui et vouloir lui venir en aide sont donc essentiels à notre processus d'évolution (Decety in Sanders, 2015).

Aussi, l'empathie n'est rendue possible que par la capacité à percevoir et à identifier une émotion chez l'autre et à vouloir lui apporter une aide dont il a besoin . Ainsi, « *pour pouvoir aider autrui, il faut que celui qui l'observe soit sensible à sa détresse, qu'il éprouve de l'empathie et qu'il anticipe que l'expérience mutuelle de la détresse de l'autre cessera quand il lui aura porté secours* ». (Decety in Sanders, 2015, p.64).

## **II- LE TERRAIN : LA DIRECTION DU RAID DE 2013 A 2017 PAR J.M. FAUVERGUE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET ANALYSE**

### **II.1 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE**

Notre enquête, de nature qualitative, repose sur une seule monographie celle de JM Fauvergue<sup>4</sup>, résultant de trois entretiens enregistrés de 3 heures chacun à partir d'un questionnaire semi-directif et ayant donné lieu d'abord, à des compte rendu sous forme de récapitulatif puis, à des retranscriptions exhaustives. Des séances de débriefing entre les entretiens ont permis de consolider voire de compléter les informations recueillies. De plus, la lecture des différents ouvrages de JM F a complété l'alimentation du terrain en données.

Le parcours et la spécificité du répondant peuvent justifier qu'il soit le seul support empirique à ce travail. Quelques comparaisons avec le GIGN alimenteront aussi la réflexion.

---

<sup>4</sup> Par la suite, désigné par JMF.



## II.2- PRESENTATION « DU TERRAIN » : JEAN-MICHEL FAUVERGUE ET LE RAID

### II.2.1-La carrière de JMF : une succession de missions constructrices des compétences nécessaires à la direction du RAID

Chaque étape de la carrière de JMF le confronte à la fois à des activités différentes et à des personnes, constitutives des équipes qu'il encadre, ayant des profils très différents ; autant de situations qui nourrissent son apprentissage du management des équipes basé sur l'observation et l'adaptation et qui permettent bien de comprendre que l'accession à la responsabilité de chef du RAID est le fruit d'un long parcours professionnel jalonné de missions multiples avec un large spectre toujours à des hauts niveaux de responsabilités et dans des contextes toujours difficiles.

J.M. Fauvergue entre dans la Police Nationale en 1978 en intégrant l'école nationale des officiers de paix, à l'issue de laquelle il est affecté en Seine Saint-Denis en équipe de nuit. Le manque d'effectif faisait qu'il se trouvait être, certaines nuits, la seule autorité présente dans le département. Il commandait notamment de vieux gardiens de la paix « *avancés en âge et en roublardise* » qui, pour beaucoup, avaient servi dans l'armée en Indochine ou en Algérie. Quelques-uns (peu nombreux) mais « *très toxiques* » avaient un effet d'entraînement très négatif sur le reste de l'équipe. Des comportements dysfonctionnels n'étaient pas rares. Certains faisaient le jour des travaux de rénovation et dormaient donc dans l'estafette la nuit pendant leur patrouille ou finissait leur service souvent avant l'heure. Gérer de tels comportements a permis à JMF déjà de mobiliser des compétences managériales et d'affirmer, très jeune, son autorité.

Après avoir passé le concours externe, il intègre en 1984, l'école des commissaires de police. La formation dure deux ans et il devient alors commissaire de police affecté au 13<sup>me</sup> arrondissement de Paris. Ce Central de la Police Judiciaire et Administrative dépend de la Direction de la Police Judiciaire de la préfecture de police. « *Là, j'ai appris le job, tout type de jobs* ». Il fallait à la fois enregistrer les plaintes et aller sur le terrain. Il dirige une soixantaine d'enquêteurs qu'il doit manager en répartissant les enquêtes selon les spécialités de chacun puis en suivant et en orientant chacune d'elles.

Il retrouve ensuite la Seine Saint-Denis en tant que commissaire avec une double affectation : la brigade des affaires générales et la brigade financière. Plus spécifiquement en charge des affaires générales, il commande une trentaine d'inspecteurs en civil. Le matin, un régulateur faisait le tour des commissariats pour récupérer les procédures et dépôts de plainte de la nuit pour les répartir. Certaines enquêtes étaient « *plus belles, plus gratifiantes et avaient plus de sel*

que d'autres ». C'est là que JM Fauvergue apprend à motiver les enquêteurs qui n'étaient pas sur ces enquêtes gratifiantes.

Au début des années 1990, il prend la tête de la brigade des « stups ». « C'est un travail très spécifique *« car au contraire d'autres délits dénoncés dans les plaintes des victimes, c'est l'initiative du policier et son travail sur le terrain qui est à l'origine de la constatation de l'infraction. »*. Il s'agit d'un travail de filature sur la voie publique avec des interventions souvent dangereuses : *« c'est ce qui fait le sel du métier »*.

JM Fauvergue comprend très vite que le plus gros problème managérial est lié à *« la matière hautement corrosive sur laquelle on travaille »*. La circulation de beaucoup d'argent liquide, liée aux perquisitions et aux saisies, est une source de tentation pour certains fonctionnaires de police. Il se doit donc de faire preuve de beaucoup de vigilance pour que soit respectée la déontologie du métier. Il comprend alors la nécessité de connaître chaque membre de son équipe (ses défauts, ses qualités). D'autant plus que dans une équipe de 35 personnes, les binômes ou les trinômes de travail se font naturellement en fonction des habitudes de travail et non par la décision du chef.

JM F part ensuite en Nouvelle Calédonie de 1991 à 1994 pour une durée de trois ans et quelques mois. En passant de la Police Judiciaire à la Sécurité Publique, cette affectation le fait doublement changer de territoire et de direction opérationnelle. Il arrive dans un contexte politique d'apaisement après les accords de Matignon (1988) qui mettent fin aux événements meurtriers d'Ouvéa<sup>5</sup>. Le taux de criminalité est très faible, mais le climat social est par contre très tendu avec de nombreuses grèves accompagnées du blocages de la circulation et de faits de violence sur les forces de maintien de l'ordre. Dans un contexte de vacance de la direction de la Sécurité Publique, JMF en assure la direction par intérim à la demande du préfet, Alain Christnacht (un des bras droits de Michel Rocard). J. M. Fauvergue dissout alors un groupe de policiers, spécialisés dans la protection de personnalités politiques locales, constitué à l'origine pour partie de Caldoches, assurant la protection de Jacques Lafleur, et pour partie de Kanaks (Mélanésiens) en charge de la protection de leaders indépendantistes, héritiers politiques de Jean- Marie Tjibaou<sup>6</sup>. À l'issue de cette dissolution, le groupe sera remplacé par un GIPN (Groupe d'Intervention de la Police Nationale) à l'identique d'un dispositif déjà existant en métropole.

---

<sup>5</sup> En avril 1988 à Ouvéa, des militants indépendantistes du FLNKS attaquent la gendarmerie située à Fayaoué. Quatre gendarmes sont tués, et 27 sont pris en otage dans une grotte. L'assaut donné pour les libérer fera 19 morts indépendantistes et deux militaires.

<sup>6</sup> Qui sera assassiné en mai 1989 par un Kanack dissident.

« On fait alors venir le RAID pour nous assister dans la constitution de ce nouveau groupe ».

Ce GIPN est devenu en 2022 une antenne du RAID. En rentrant de Nouvelle Calédonie en 1994 JMF est alors affecté à la direction centrale de la Sécurité Publique (DCSP)<sup>7</sup> pour réorganiser l'ensemble des GIPN. Il y avait alors 7 GIPN créés en 1978<sup>8</sup> dans les principales villes de métropole et un en Nouvelle Calédonie.

JMF assure à la fois le commandement de ces GIPN tout en allant sur le terrain pour assurer la sécurité de grosses opérations comme la visite du premier ministre A. Juppé en Corse ou le procès de Furiani<sup>9</sup>.

En septembre 1997, il prend la direction de la DDSP (Direction Départementale de la Sécurité Publique) à Cayenne en Guyane pour une durée de 4 ans ; il est alors à la tête d'une équipe de 300 personnes. C'est à cette époque qu'il passe au grade de commissaire divisionnaire. « *La Guyane est un territoire excentré où il ne faut compter que sur soi-même* ». Le climat social est dégradé par des émeutes régulières, dont certaines à caractère indépendantiste, qui amènent à renforcer la sécurité des villes. Le taux de criminalité violente, essentiellement, importée du Guyana et du Surinam, est par ailleurs très élevé. Les ressortissants de ces pays entraînent en Guyane française pour opérer des braquages souvent meurtriers. « *On avait un taux d'élucidation des affaires de 30%, ce qui est un taux très élevé (beaucoup plus qu'en métropole) parce que la population nous soutenait et venait témoigner* ». C'était un management très intéressant de par les spécialisations et spécificités des différents policiers travaillant pour la même entité (la Direction Départementale de la Sécurité Publique). Chaque groupe avait des manières de fonctionner très différentes, les unes des autres, auxquelles il fallait s'adapter et qu'il convenait de coordonner entre elles afin d'obtenir des résultats d'ensemble cohérents : les patrouilles qui essaient de faire des flagrants délits, les BAC<sup>10</sup>, des équipes d'enquêtes judiciaires, elles-mêmes spécialisées -équipe des stup, des mineurs-, les maître-chien. Sur ce département lointain vous devez vous débrouiller par vous-mêmes sans espoir de renfort rapide, mais en contrepartie aucun service extérieur à la DDSP n'est présent pour « *vous priver des belles enquêtes* » et donc la question de la motivation des équipes ne se posait pas.

---

<sup>7</sup> Une des quatre directions de la Direction Générale de la Police Nationale.

<sup>8</sup> C'est la prise d'otage et l'assassinat en 1972 d'athlètes israéliens aux JO de Munich qui va être un facteur déclenchant de la création de ces dispositifs alors inexistant dans toute l'Europe : la BRI pour les prises d'otages à Paris et les GIPN pour celles qui ont lieu en province.

<sup>9</sup> En 1992, lors de la demi-finale de la coupe de France, une tribune s'effondre faisant 19 morts et plus de 2300 blessés. Le procès a lieu à Bastia en 1995 dans un contexte de fortes tensions.

<sup>10</sup> Brigade Anti Criminalité

À l'issue de cette expérience, JMF s'oriente en 2001 vers la Direction de la Coopération Internationale<sup>11</sup>. Il s'agit d'une structure conjointe entre la gendarmerie et la police qui apporte une coopération auprès des ambassades par l'intermédiaire des attachés de sécurité intérieure (des commissaires divisionnaires ou des colonels de gendarmerie). Ces acteurs sont à la fois chargés de l'aide à la formation et au fonctionnement des forces de sécurité sur place, du retour en sécurité intérieur (récupération d'information sur des djihadistes, mais aussi pour éviter que des personnes en situation irrégulière pénètrent sur le territoire national français). C'est dans ce contexte que JMF part au Mali comme attaché de sécurité intérieure auprès de l'ambassadeur de France au Mali. Il gère alors une petite équipe de 4 personnes très spécialisées. Dans ce contexte, le mode de management est beaucoup plus participatif.

Suivra ensuite une expérience similaire au Gabon entre 2004 et 2007.

Entre 2007 et 2011, JMF prend le commandement de l'OCRIEST (l'office Central de Répression de l'Immigration des Étrangers Sans Titre). Cette office dépendait de la Police Aux Frontières et était chargé de lutter contre la criminalité internationale et notamment l'exploitation des êtres humains. Cette structure était constituée de 6 services, qui chacun travaillait sur des réseaux différents.

En 2011, il intègre le Centre des Hautes Études du Ministère de l'Intérieur, c'est une formation de commandement d'une durée de 9 mois où se croisent des policiers, des gendarmes, des magistrats et des préfets. À la sortie de cette formation en 2012, il prend un poste de sous-directeur de la Police aux Frontières chargé de l'international qu'il occupe pendant 11 mois avant d'être nommé en mai 2013 à la tête du RAID jusqu'en mars 2017.

Entre 2017 et 2022 JMF rejoint la majorité présidentielle et est élu député ce qui l'a conduit à porter une loi sur la sécurité globale.

Aujourd'hui retraité, il est intervenant sur une chaîne d'informations et conférencier auprès d'entreprises sur le management des équipes, la prise de décision, la gestion de crise. Il intervient aussi à la demande de communautés d'agglomérations sur le thème de la sécurité globale.

## *II.2.2- Historique et organisation du RAID*

L'unité opérationnelle du RAID (Recherches Assistance Intervention Dissuasion) a été créée en 1985 par Pierre Joxe, alors ministre de l'intérieur. C'était déjà, à l'époque, la menace terroriste qui a été à l'origine de sa création, même s'il n'était pas exclusivement dédié à cela. Le RAID

---

<sup>11</sup> Appelé à l'époque le SCTIP : Service de Coopération Technique Internationale Police.

a été créé à l'origine pour gérer des forcenés et des preneurs d'otages. On compte une moyenne de 80 de ce type interventions par an.

JM. Fauvergue présente le RAID comme un prestataire de services auquel l'État fait appel à partir de ses différentes composantes et notamment les services de police. Il intervient en bout de chaîne par exemple quand les services de police ont fait tout un travail d'enquête et d'investigation qui conduit à une interpellation. Quand celle-ci est jugée complexe ou particulièrement dangereuse du fait du nombre, de la nature ou de la localisation des personnes à interpellier, c'est alors le RAID qui prend le relais.

Le RAID est organisé en silo. Les équipes d'intervention sont constituées de plusieurs groupes : la colonne d'assaut, les snipers, les négociateurs, les maîtres-chiens, les techniciens notamment en charge de l'utilisation de drones, les équipes médicales et enfin tout le staff de commandement.

La moyenne d'âge est de 45 ans ce qui n'est pas sans lien avec une grande maturité personnelle et professionnelle indispensable au fonctionnement de l'équipe.

### **II.3- PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE TERRAIN**

Nous présentons ci-dessous les résultats saillants qui émergent de cette monographie

#### *II.3.1-La carrière de JMF : un large spectre de situations et de personnes managées*

Le parcours professionnel de J. M. Fauvergue explique à la fois son accession à la direction du RAID en 2013, ses innovations managériales au sein de l'équipe du RAID et aussi l'acquisition et la mobilisation de compétences émotionnelles qui vont jouer un rôle déterminant dans ce management. Rappelons que son accession à la direction du RAID se fait dans un contexte sécuritaire très perturbé suite aux attentats meurtriers de Toulouse en 2012 contre deux cibles spécifiques qui affirment le positionnement radicalisé de cette forme de terrorisme : des enfants d'une école juive et deux militaires d'origine musulmane.

#### *II.3.2- L'évolution radicale des méthodes de gestion des prises d'otages*

L'une des premières décisions de JM Fauvergue à la tête du RAID en 2013 a été de faire évoluer radicalement les méthodes de gestion de la crise. Il n'est à présent plus question de négocier avec les terroristes. Cette décision s'adapte aux nouvelles formes de terrorisme radicalisé dont l'action est organisée autour de 3 étapes : 1- La définition d'une cible jamais au hasard : une école juive, Charlie hebdo.... 2- Le(s) terroriste(s) se retranchent et s'isolent pour pouvoir mettre en ligne toutes les photos et films prises pendant l'attentat et communiquer

sur les réseaux sociaux et auprès de la presse. 3- Les terroristes recherchent la mort comme dénouement en faisant le plus de morts possibles chez les forces de l'ordre ou chez les civils. Leur radicalisation est notamment basée sur l'idée que « *plus je tue de personnes plus je monte au ciel et je permets aussi à ma famille de monter au ciel* ».

Expliquer que « *l'on ne négocie plus* » n'a pas été simple pour JMF. Il a alors fallu faire accepter cette nouvelle vision à la fois au Directeur Général de la Police Nationale et au ministre de l'intérieur, mais aussi aux opérateurs (les membres de l'équipe). « *Notre objectif est alors de sauver tous les otages ou le maximum et ensuite de sauver les opérateurs 'vous ramener tous vivants'* ». Il est aussi très important de dire « *vous allez prendre beaucoup de risques* ». Mais ces risques doivent être aussi mieux contrôlés. Ainsi par exemple, JM Fauvergue a décidé que la colonne d'assaut n'utiliserait plus, dans ce cas précis, les gros boucliers sur roulettes, trop peu mobiles, mais des boucliers individuels donnant plus de souplesse aux déplacements.

### *II.3.3- Le management d'une unité d'élite : vision, mission et objectifs*

Les termes de « mission », de « sens de la mission » et de « vision » sont récurrents dans le propos de JMF parce que constitutifs de la notion d'équipe. Cette importance accordée à la « vision » a été soulignée par les travaux de Cardinal (2017) rappelé dans la partie précédente de cette communication.

La notion d'équipe du RAID est d'ailleurs élargie aux chiens de l'équipe cynophile. Si JM F se félicite que l'assaut à Saint-Denis le 18 novembre 2015, qui aboutira à la neutralisation d'Abdelhamid Abaaoud<sup>12</sup>, se terminera sans aucune victime dans les rangs du RAID, il notera cependant la perte d'un chien de l'équipe cynophile.

Le management du RAID entre 2013 et 2017 repose sur un triptyque dont chaque partie est adaptée à chaque étape de l'activité du RAID : le « management du cœur » en amont de la crise, en phase de préparation, le « commandement de guerre » pendant l'action et le retour d'expérience (RETEX) après une opération, fortement lié aux compétences émotionnelles, nous le verrons.

Le « management du cœur », pendant l'étape de préparation, consiste d'une part, à chercher à maîtriser à la fois la situation et la menace et par ailleurs, à ancrer les messages dans l'esprit des membres du groupe par l'exercice du « drill<sup>13</sup> ». Celui-ci consiste à la fois à renouveler les

---

<sup>12</sup> Le terroriste qui assura le commandement opérationnel des attentats du 13 novembre 2015.

<sup>13</sup> Le drill est une méthode d'entraînement et d'apprentissage basée sur la réalisation répétitive d'un même exercice ou d'une série d'exercices.

exercices mais aussi à répéter les messages aux opérateurs, en les évoquant tout le temps et particulièrement dans les moments informels : « *aux pauses café, déjeuner, quand on fait du sport, dans les vestiaires avant et après les entraînements* ». Il faut « *en parler constamment dans tous les interstices de la vie groupe* ».

Nous verrons plus loin comment ce « management de cœur » se décline à travers trois compétences clés mises en œuvre par J.M. Fauvergue dans l'exercice de son management : le leadership, l'observation et l'identification des profils de personnalité, l'écoute et la recherche de la compréhension des zones de blocage.

Le « commandement de guerre » est celui qui est exercé pendant une opération. Ce moment est celui qui réserve la décision exclusivement au chef du RAID seul. Si les plus hautes autorités de l'État (premier ministre, président de la République) sont consultées, la décision finale ne revient qu'au chef du RAID. On imagine le « grand moment de solitude » vécue alors par celui qui doit faire preuve du plus grand sang-froid, témoignant d'une très grande gestion émotionnelle et de la plus grande concentration. Nous verrons plus loin le rôle que les Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP) peuvent jouer dans ce contexte. Pour J.M. Fauvergue, la décision s'impose à partir « *du sens du devoir, du sens de la mission et de la volonté en premier lieu de sauver la vie de tous les otages et en second lieu, de sauvegarder la vie des opérateurs* ».

Quand le résultat de cette décision est une victoire, cette victoire « *doit échapper au chef, elle appartient à l'équipe. Quand c'est un échec, celui-ci ne se partage pas, il doit être assumé seul par le chef.* »

Enfin, le RETEX correspond à la phase de débriefing de l'opération. Celle-ci se fait doublement dans une optique d'expression émotionnelle et aussi pour tirer des leçons pour les prochaines opérations « *tout en ayant à l'esprit que deux situations ne se ressemblent jamais* ». Le RETEX se fait en deux temps. D'abord à chaud, il est organisé par les chefs de groupe et se fait au sein de chaque composante de l'équipe. Les opérateurs échangent entre eux, en remettant éventuellement en cause le chef du RAID ou ses décisions. Puis à froid, environ 3 semaines après l'action, la seconde étape se fait en présence du chef du RAID et en réunissant les différents groupes (colonne d'assaut, équipe cynophile, .....). L'expression émotionnelle est alors dépassionnée, par rapport aux échanges plus spontanés et immédiats de la première phase, ce qui rend possible une construction collective du retour d'expérience. Les opérateurs font part de leurs points de vue, expriment des critiques sur certaines décisions prises pendant

l'opération. Le chef ne doit qu'écouter (au début). Le regard, très ancré dans les yeux de chaque locuteur, ce qui témoigne de l'intérêt absolu pour les propos de chacun. C'est la seule marque ici de communication non verbale justement caractérisée par un masquage émotionnel. La prise de parole d'un opérateur n'est jamais interrompue par la volonté de répondre aux éventuels reproches, de contredire ou de se justifier. Une fois que les opérateurs se sont exprimés, « *le chef doit veiller à ce que la stratégie ne soit pas remise en cause et revient toujours sur les notions de mission et de vision de l'équipe* ».

#### 2. 3.4 - Le parcours de recrutement et d'intégration de ses membres :

La spécificité du recrutement des opérateurs du RAID contribue à expliquer l'excellence de ses équipes d'élite et témoigne aussi d'un mode de management particulièrement adapté aux activités du RAID

Le recrutement se fait par mutation. Les opérateurs peuvent faire jusqu'à 3 fois 5 ans. La plus part restent 15 ans. Pour entrer au RAID en tant qu'opérateur, il faut faire partie du corps des gardiens de la paix ou du corps des officiers.

Il faut avoir 4 ans de police minimum et répondre à une offre de poste sur une spécialité précise (colonne d'assaut, sniper, ...).

Une première sélection se fait sur les dossiers des candidats. Sont éliminés ceux qui ont des notes<sup>14</sup> faibles dans leur dossier.

Le deuxième niveau de sélection se fait dans les régions à partir d'une batterie de tests physiques et d'aptitude au respect de l'autorité mais aussi des tests psychologiques et des tests médicaux.

L'équipe de recrutement est constituée du chef du RAID, de ses adjoints et de l'équipe de formateurs.

Les tests de recrutement se font dans une école de police de la région parisienne Les candidats retenus sont ensuite intégrés pendant 10 jours dans une équipe du RAID pour être testés par ses membres. Il y a aussi des tests psychologiques collectifs pour observer comment se fait l'osmose au sein de l'équipe et quels sont les comportements d'entraide et de soutien. Les tests professionnels sont des tests de tir, sur les techniques de combat et des mises en situation. Celles-ci placent les candidats dans des conditions de stress ou d'énervernement maximum : privation de sommeil, situation de claustrophobie, de vertige, tests de la cagoule<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> La notation est basée sur un système de points qui codent les différentes compétences.

<sup>15</sup> Les candidats sont déplacés cagoulés (pour les rendre « aveugles ») avec un chargement de 40 kg, puis poussés par surprise dans une piscine afin d'observer leurs réactions cognitives et émotionnelles.



Enfin les candidats se présentent pour un grand oral qui porte à la fois sur des questions de culture générale et sur l'actualité. On teste aussi leur niveaux de compréhension et des questions peuvent porter sur leur vie personnelle.

A l'issue des tests, un grand jury, présidé par le chef du RAID et constitué des formateurs et de psychologues<sup>16</sup>, prend les décisions. Les principaux motifs qui conduisent à écarter une candidature sont : des comportements individualistes, des problèmes de relations à l'autorité, des erreurs majeures en intervention ou l'absence de prise d'initiative.

En 2010, le recrutement s'est fait en commun avec le GIPN, devenus depuis « antenne RAID ».

## **2.4 ANALYSE DES RESULTATS FOCALISEE SUR LE MANAGEMENT DE JMF:**

### *2.4.1- Le rôle essentiel des compétences managériales clés du chef du RAID :*

Le déroulé de la carrière de JMF nous amène à constater la construction et la consolidation, tout au long des différentes étapes de son parcours professionnel, de trois compétences souvent en lien avec une dimension émotionnelle du management.

#### 1- Un leadership doublement basé sur la prise en compte des émotions et sur un leadership « transformationnel » (Bass, 1990)

Le leadership exercé par JMF s'apparente à la fois au leadership basé sur la prise en compte de l'intelligence émotionnelle (Salovay et Mayer, 1990 ; Goleman, 1998 ; Chader et *al.*, 2021) et au leadership transformationnel (Bass, 1990) basé sur la construction d'un but commun et d'une vision porteuse de sens.

Pour le leadership basé sur les émotions, nous avons vu que dans la seconde étape du RETEX, JMF fait preuve d'un masquage émotionnel. Seul le regard est un signe d'écoute attentive. Cela, renvoie à l'une des trois formes du travail émotionnel repérées par Wharton et Erickson (1993) : le travail neutralisateur qui consiste à masquer ses émotions dans la recherche de neutralité<sup>17</sup>.

Concernant le leadership « transformationnel » (Bass, 1990), il qualifie parfaitement la conception de « la vision » exposée par JMF. Nous avons vu l'importance que cette notion, qui renvoie au sens du devoir, a pour lui.

En effet, Chader et *al.* (2021) expriment et articulent très clairement les 3 notions de vision, de mission et d'objectif. « *La vision permet la mobilisation d'une équipe autour d'un idéal d'avenir* » (Chader et *al.*, 2021, p.22) qui porte le sens de l'action collective. « *La vision*

---

<sup>16</sup> Ils appartiennent au département recrutement du ministère de l'intérieur.

<sup>17</sup> Les deux autres formes étant le travail intégrateur (sourire, amabilité, gentillesse) et le travail différenciateur (exprimer de l'irritation, de la peur, de la méfiance, de l'hostilité ou encore créer un sentiment de malaise ou de dégoût.)

« englobe la mission (description et finalité de la vision), l'objectif (définir les repères de la mission) et les valeurs (grands principes sur lesquels repose la vision) » (op.cit. p.22). qui donne du sens à l'action collective . Pour JMF la vision est bien la combinaison entre la mission (sauver le plus de vies possibles) et l'objectif ( sauver prioritairement le plus d'orages possibles tout en ramenant les membres de l'équipes sains et saufs). Les valeurs sont celles du sens du devoir.

## 2- Connaissance de chacun et identification de « ses modes de fonctionnement »

Chacune des étapes de la carrière de JMF est marquée par une première phase d'observation qui permet de comprendre à la fois le contexte et les caractéristiques des personnes managées. Il distingue souvent dans ses équipes, des rétifs, des leaders (qui apportent de bonnes idées), des followers (la majorité), des slowers (qui suivent le groupe en râlant et peuvent le ralentir), des toxiques (qui contestent avant, pendant et après les opérations). « *Ceux-ci peuvent/doivent être exfiltrés surtout pour ceux qui ont un rôle de responsable de groupe* ».

L'exemple de son expérience en Guyane est, à ce titre, très significatif. Il identifie dans ses équipes plusieurs groupes informels dont les caractéristiques respectives permettent de dérouler des modes de management adaptés. JMF propose une analyse typologique des équipes de la DDSP en trois catégories : 1-Des policiers locaux (« *toutes origines confondues : (créole antillaise, créole guyanaise, européenne, saramaca, amer-indiens etc..)* »). « *Ils sont bosseurs et ont le sens de leur territoire* ». Ils sont le plus souvent chasseurs et se révèlent donc être d'excellents pisteurs dans la forêt amazonienne<sup>18</sup> qu'ils connaissent très bien. 2-Des policiers métropolitains qui venaient sur des contrats très bien rémunérés de 4 ans. Dans l'ensemble il s'agissait de personnes sérieuses mais certaines d'entre elles ont généré très vite des procédures disciplinaires pour des faits de violence sur leur épouse, sur leur enfant, de vols, de propos et actes racistes, d'usage intempestif de l'arme de service...). Il faut dans ce kaléidoscope très particulier de territoires et de populations qu'est le département de la Guyane, pour cette catégorie de personnes comme pour les autres, être en permanence en éveil pour détecter ces faits délictueux, car même s'ils sont connus des collègues, ceux-ci ne les dénonceront pas ou avec des signaux tellement ténus qu'il faut savoir les interpréter. Dans ce cas, il faut mettre en place une procédure disciplinaire sans mettre en cause les collègues à l'origine de ces signalements, ce qui complique le rôle du manager relativement isolé<sup>19</sup> dans la gestion de ces

---

<sup>18</sup> Certains espaces de forêt primaire délimitent les quartiers urbains de Cayenne.

<sup>19</sup> JMF peut néanmoins compter sur ses adjoints, des officiers. JMF saura aussi repérer et s'appuyer sur un chef de corps urbains (responsable des policiers en tenue) dont la droiture et la connaissance du terrain s'est avéré être d'une aide précieuse.

situations et qui ne peut compter que sur des expatriés, amenés à ne pas rester sur le territoire. 3-Des Antillais qui venaient de métropole mais qui venaient pour se rapprocher de leur famille et pour lesquels un travail supplémentaire de motivation était parfois nécessaire.

### 3- Compétences d'écoute et de compréhension des zones de blocage

A chaque fois qu'il a pu percevoir un blocage (exprimé de manière verbale ou non verbale) JMF sait qu'il faut absolument le faire s'exprimer, notamment en phase de RETEX. Il emploie le terme de « ventiler » ce que l'on peut aussi qualifier « de purge » (amener les acteurs à se libérer en révélant tous les sujets d'insatisfaction). Pour cela il faut observer en permanence et donc être en contact avec le groupe.

#### *2.4.2- Les T.O.P. (Techniques Opérationnelles du Potentiel)*

Le recours aux TOP par le RAID est en prise directe avec le travail émotionnel.

C'est l'ancienne médecin militaire, Édith Perreaut-Pierre qui est à l'origine de ce dispositif. Les TOP constituent une boîte à outils permettant de gérer les émotions et plus particulièrement le stress. Les méthodes employées reposent sur la respiration, la relaxation, l'imagerie mentale et le dialogue interne. A l'origine, employées par les militaires ou les sportifs de haut niveau, elles se développent aujourd'hui dans différents secteurs d'activité et notamment au sein des équipes de police ou encore des personnels soignants des équipes d'urgences. Leur particularité est de pouvoir les utiliser pendant des situations opérationnelles stressantes en toute autonomie. Ainsi, seul sur un terrain difficile, sans infrastructure de formation et sans moniteurs, chacun peut y recourir notamment avec une imagerie mentale adaptée afin de réguler ses émotions. Elles permettent aussi de se dynamiser avant une opération en augmentant son attention, son état d'éveil et sa vigilance. Elles proposent enfin des moyens de régulation émotionnelle dans des situations de stress élevé pour parvenir à stimuler sa cognition afin d'éviter des décisions contre performantes. Elles se pratiquent aussi bien dans des situations de stress, de fatigue ou d'inconfort élevés, autant de situations rencontrées par les équipes du RAID.

Ce type de formation permet d'obtenir des réactions réflexes où les capteurs émotionnels sont en alerte pour comparer l'état émotionnel dans lequel on se trouve avec la situation (degré de dangerosité, d'inconfort, ou de vigilance exigée) dans laquelle on est, afin de s'assurer de la compatibilité entre les deux ou d'intervenir par des TOP pour rendre compatible notre état émotionnel avec les exigences de la situation.

Plus généralement, les TOP jouent aussi un rôle préventif dans la survenue de RPS.

### **III- DISCUSSION ET CONCLUSION : MANAGEMENT DES EMOTIONS ET PRISES DE DECISIONS DANS DES CONDITIONS D'INSECURITE EXTREME**

Si le caractère exceptionnel de la période de 2013 à 2017 en matière de terrorisme radicalisé et de mise en danger de la sécurité intérieure du territoire national français peut justifier que seul le management du RAID sur cette période par JMF soit au cœur de la communication, une de ses limites pourrait être de ne pas proposer une étude longitudinale des autres formes de management avant et après l'expérience de JMF qui permettrait d'en tracer une évolution et d'en proposer une mise en perspective.

Par ailleurs, dans leurs récents travaux, Piré-Lechalard et van Hoorebeke (2021), s'intéressent aux décisions managériales sous influence émotionnelle et identifient les rôles respectifs des leaders d'émotions (« agents contaminants », souvent aussi désignés par ces auteurs par le terme de « personnes charismatiques ») et des récepteurs d'émotions (« agents contaminés ») notamment dans le cas de décisions non programmées, comme celles qui font le quotidien des opérations du RAID.

L'objet des travaux de ces auteurs est de montrer « *la nécessité dans un système social de disposer de personnes poreuses aux émotions pour faciliter la diffusion des décisions* » (op. cit. p. 6). Ces travaux ouvrent tout un champ complémentaire à cette communication. Au-delà de la relation entre émotions et management que nous avons cherché à investiguer ici, l'exploitation des travaux de Piré-Lechalard et van Hoorebeke (2021) avec leurs soubassements conceptuels, d'une part, l'apport darwinien (que nous avons déjà souligné) sur le rôle des émotions dans les processus d'adaptation et d'autre part, les travaux d'H Simon (1983) sur la prise de décision dans un univers de rationalité limitée, permettrait d'enrichir notre recherche en pénétrant davantage dans le territoire des processus de décisions non-programmées dans une unité d'élite comme le RAID. Ce pourrait être une première piste de développement de recherches ultérieures.

Plus généralement, la loi sur la sécurité globale (2021) qui amène à revoir la coordination entre les différentes forces de sécurité (police nationale et municipale, gendarmerie nationale et structure privées de sécurité) permet de repenser un management plus global des forces de sécurité. Des collaborations déjà existantes entre le RAID et le GIGN en esquissent les tracés. Cette collaboration ne doit cependant pas, de l'avis de l'une et de l'autre de ces deux institutions, prendre la forme d'une fusion, d'autant plus que « *dans les pays comparables à la France, aucun n'est doté d'une seule force d'intervention* ». « *Le GIGN et le RAID sont des unités non*

*seulement nécessaires mais en plus (...) ce sont des vitrines pour les directeurs généraux, pour les policiers et les gendarmes qui s'identifient dans leur unité d'élite respective » (Orosco et Fauvergue, 2020, p. 200).*

Le développement d'une collaboration attendue entre ces différentes structures de gestion de l'insécurité, par le prisme de la prise de décision sous influence émotionnelle, nous paraît être une seconde piste féconde pour la poursuite de nos travaux.

## Bibliographie

ANTONAKIS J., FENLEY M. & LIECHTI S. (2019) « *Le charisme, ça s'apprend.* » Harvard Business Review, Hors-série Le must, Printemps 2019

BARRY D. & HANSEN H. (2008), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, London, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.

BARRICK M.R. & MOUNT M.K. (1991) « The big five personality and job performance : A meta analysis », *Personnel Psychology* , Vo. 44, mars, p. 1-26

BASS B.M. (1990) From transactional to transformational leadership learning to share a vision, *Organizational dynamics*, 18, 19-31

CARDINAL J. (2017), Les cinq clés du leadership, *Gestion* 2017/4 (Vol. 42), p.28-31

CHADER A., PIJOAN N. & PLANE J.M., (2021) « Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles », *EMS Edition « question de management »*, 2021/4, p. 19 à 33.

DAMASIO A. (1995), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, Paris

DECETY J. (2015), Chapitre 4. « Les émotions sociales. Premiers signes d'empathie ». Dans SANDERS D. (2015), *Le monde des émotions*, Belin, Paris

DÉRY (2010), *Les perspectives de management*. Montréal : JFD Éditions.s

FAUVERGUE J.M. (2017), *Le RAID, Comment manager une unité d'élite*, Paris, Mareuil Éditions

GREWAL D. & SALOVEY P. (2005), « Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence: A new idea in psychology has matured and shows promise of explaining how attending to emotions can help us in everyday life », *American Scientist* Vol. 93, No. 4 (JULY-AUGUST 2005), pp. 330-339 (10 pages) Published By: Sigma Xi, The Scientific Research Honor Society

HIRSCHMAN A.O. (1977), *The Passions and the Interests : Political argument for Capitalism before Its Triumph*, Princeton, University Press

IZARD C.E. & BUECHLER S. (1980), "Aspects of consciousness and personality in terms of differential emotions theory" *In* R. Plutchick et H. Kelerman (Eds.),

KOTSOU I. (2019), *Intelligence émotionnelle et management*, De Boeck.

LACAN A. (2016), « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », *Management & Avenir*, 8, (90), 195-217.

LACAN A. & SILVA F. (2020), « La gouvernance par les valeurs comme éléments de performances des organisations de l'ESS. Éclairage post-moderne », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2, (137), 317-337.

MAFFESOLI M. (2011), « Tribalisme postmoderne », *Sociétés*, Vol. 112, N° 2, p.7-16.

MIKOLAJCZAK M. (2020), *Les compétences émotionnelles*, Paris, Dunod.

OROSCO T. & FAUVERGUE, J.M. (2020), *GIGN, RAID / deux patrons face à une nouvelle menace*, Mareuil éditions.

PIRÉ-LECHALARD P. & VAN HOOREBEKE D. (2021) « Diffusion émotionnelle non programmée : le rôle des leaders d'émotions et de la résistance émotionnelle des suiveurs », *RIPCO*, 2021/68 Vol. XXVII, p. 5 à 30

PLANE J.M. (2017), *Théorie des organisations, 5e édition*

RICHARDSON R. J. & THAYER S. K. (1993), *The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

SALOVEY & MAYER (1990), Imagination, Cognition and Personality, *Sage Journals*, Vol. 3, n°9, p. 185-211.

SALOVEY & MAYER (2004), Emotional Intelligence, In P. Salovey, M. A. Brackett, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*, p. 1–27, Dude Publishing.

SANDERS D. (2015), *Le monde des émotions*, Paris, Belin

SCHRER K.R. (2005), « What are emotions? And how can they be measured? », *Social Science Information*, <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>

SILVA F. & LACAN A., (2015), « Le renouvellement des pratiques managériales. La numéritie : comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management », *Futuribles*, No 408, septembre-octobre, p. 5-18.

SILVA F. & STROHL H. (2016), « Émergence de la postmodernité en entreprise : quel management se met en place ? », *Management & Avenir*, Vol.90, N°8, p.107-118.

SIMON H., (1983), *Administration et pouvoir de décision*, Economica.

TCHERKASSOF A. & FRIJDA N., (2014), Les émotions : une conception relationnelle, *L'Année psychologique*, 2014/3 Vol. 114 | pages 501 à 535

WHARTON A.S., ERICKSON R.J. (1993), “Managing emotion on the job and at home : understanding the consequences of multiple emotional roles”, *Academy of management Review*, 18, 3.

WATZLAWICK P., (1984), *La réalité de la réalité: Confusion, désinformation, communication*, Paris, Seuil/Points

ZALEZNIK, A. (1997). « Managers and leaders: Are they different? » *Harvard Business Review*, 55, 67-78.