

Avant, pendant, après...

Les trois temps
d'une résilience réussie

Par ————— Béatrice
Sutter

Attention ! Les amateurs de héros et de personnages providentiels vont être déçus. « Non, l'héroïsme ne conduit pas à la résilience. Il lui serait même carrément néfaste. » Et c'est Matthieu Langlois, un pro de la gestion de crise, qui le dit. Cet athlétique quadra a pourtant tout du premier rôle. Médecin anesthésiste-réanimateur à la Pitié-Salpêtrière, il est aussi membre du RAID – cette unité d'élite de la Police nationale chargée d'intervenir à l'occasion de crises aiguës, prises d'otages ou attentats. Par exemple, quand il a fallu porter les premiers secours aux victimes du Bataclan, c'est Matthieu Langlois qui y est allé. Et, quand il n'est pas sur le terrain, Matthieu travaille en collaboration avec des chercheurs pour mettre en concept la gestion des crises telles qu'il a pu les expérimenter *in situ*. Selon lui, pour pouvoir faire face aux risques et à l'incertitude, il faut travailler en trois temps, tous indispensables : se préparer avant, s'adapter pendant, et s'améliorer après.

Photographie ————— Yulia
Gadalina



1. AVANT LA CRISE, SE PRÉPARER

Intégrer qu'on vit sur un volcan

Pour la plupart des organisations, la crise reste taboue. Au mieux, elles croient au risque 0, au pire, elles imaginent que les menaces ne les concernent pas. « Il est plus prudent d'intégrer que le risque qu'on peut prévoir est certain (oui, il y a toujours eu des pandémies, et la prochaine viendra), et que ce qui est incertain, ce qu'on ne peut pas imaginer, donc, n'est pas improbable. » Mieux vaut dans la foulée ne pas s'accrocher à trop de certitudes. « Vivre en déni des risques, c'est surtout risquer d'être incapable d'agir quand ils se présenteront. »

Admettre que le problème pourrait venir de nous

Dans les faits, la plupart des accidents ou des drames viennent de négligences humaines. Autrement dit, vous ou moi sommes souvent à l'origine du problème..., et c'est important d'en avoir conscience. « Beaucoup de corrections peuvent être apportées en travaillant sur le seul facteur humain. Cela couvre déjà une grande part des catastrophes. »

S'entraîner

Simuler la crise avant qu'elle ne se déclare, c'est ce que font les pilotes quand ils s'entraînent dans des simulateurs de vol. Depuis les attentats, les hôpitaux utilisent aussi ce type de techniques avec leurs équipes. « Tout est prévu pour que les scénarios changent tout le temps. Le but est de créer de l'incertitude ; et, que les participants échouent, se trompent n'est pas un problème. Il s'agit d'entraîner leur agilité à prendre des décisions. Il faut maintenir une sorte d'appétence à l'acceptation des risques. C'est une culture qui s'avère vraiment nécessaire en cas de drame. »

Planifier

Quand la crise se déclare, c'est brutal, on perd momentanément une partie de ses capacités, les process explosent et les périmètres de chacun doivent être revus. Aussi, mieux vaut avoir prévu quelques mesures en amont. Avoir les réserves de matériels, bien sûr, mais aussi avoir mené une réflexion sur des modalités spécifiques d'organisation. « Dans les structures hospitalières, depuis les attentats, le profil du directeur médical de crise a été créé. Il a une double culture : médicale et de gestion de crise. Il peut prendre la main dès qu'elle se déclare. »

Travailler les émotions

La maîtrise des gestes techniques est indispensable, mais elle va de pair avec la gestion des émotions. « Il faut les travailler, seul et à plusieurs. Il s'agit d'apprendre à être vrai, vis-à-vis de soi comme vis-à-vis du groupe. Il faut savoir dire « j'ai eu peur » ou « je me suis trompé », car, dans la réalité, aucune procédure ne peut protéger de la panique et de l'erreur humaine. » Or, dans le hors cadre, c'est sur la cohésion de groupe que reposent la confiance et la capacité à rebondir. « C'est la seule chose qui compte : la qualité des leaders et la confiance de l'équipe. Quand tout devient compliqué, il n'y a que ça qui fait avancer. »

À LIRE

Matthieu Langlois, Frédéric Ploquin,
Médecin du RAID : *Vivre en état d'urgence*,
Éditions Albin Michel, 2016



2. PENDANT LA CRISE, S'ADAPTER

Partir d'une feuille blanche

Quand la crise se déclare, et quel que soit notre niveau de préparation, il est plus efficace de partir d'une feuille blanche pour tenter de comprendre la situation : qu'est-ce qui se passe, qu'est-ce qui est différent, qu'est-ce que je ne comprends pas ? En quoi sommes-nous hors cadre?... « Il faut de l'humilité. Si vous arrivez en disant « je sais faire, j'ai un plan, et je l'impose »..., ça ne marche pas. »

Favoriser l'agilité

La préparation ne consiste pas à considérer que toutes les réponses se trouvent dans la check-list. Planifier le hors cadre ne veut pas dire écrire des dictionnaires de « plans » pour s'y conformer. « Imaginez les procédures de cette manière, et il ne se passera rien. Il faut être agile, individuellement et collectivement. Ce sont souvent des innovations – techniques, organisationnelles ou humaines – qui s'avéreront indispensables. »

Faire équipe

Le rôle du chef est de libérer l'innovation de ses équipes. On ne gère jamais une crise seul. Il faut imaginer un système très ouvert en créant des passerelles avec l'extérieur, soit en amont, soit en aval. « Les vrais bons services de pilotage de crise sont ceux qui sont capables de fédérer largement, d'entraîner avec eux en jouant sur la confiance, j'en suis convaincu. »



3. APRÈS LA CRISE, S'AMÉLIORER

Faire un retour d'expérience

Le RETEX, ou REX, s'appuie sur un protocole scientifique et un référentiel des expériences vécues. Il fait le lien entre la théorie et la pratique. Il s'agit de faire le point post-crise pour chacune des décisions. Mesurer leur coût, leurs conséquences... « Il faut aller voir tout le monde du bas vers le haut, et pas seulement les patrons, qui vont toujours raconter ce qui s'est bien passé. Les Anglo-Saxons font volontiers appel à des chercheurs extérieurs pour mener ce travail. Et c'est certainement la meilleure méthode. »

Franchise et humilité

Pour faire le point, la seule et unique règle devrait être de regarder le bilan en face, de la manière la plus honnête possible. « C'est un exercice qui provoque souvent des guerres d'ego, des compétitions. Mettre en évidence des difficultés, des manquements, des erreurs est toujours difficile. Or, il faut être franc. »

Ne pas chercher à punir, ne chercher qu'à améliorer

La critique doit être positive. Cette franchise ne devrait pas provoquer de « sanction », afin que tout le monde soit assez en confiance pour poser tous les éléments (organisationnels, techniques et humains) sur la table. « Si on commence à mentir, à chercher les honneurs, à courir après les budgets..., c'est fini. On ne tirera aucun bénéfice des enseignements de la crise. Au départ, tout le monde est d'accord pour se prêter à l'exercice, mais dans la réalité c'est exigeant. Et pourtant, c'est indispensable. »