

La gestion du stress aigu en situation de crise

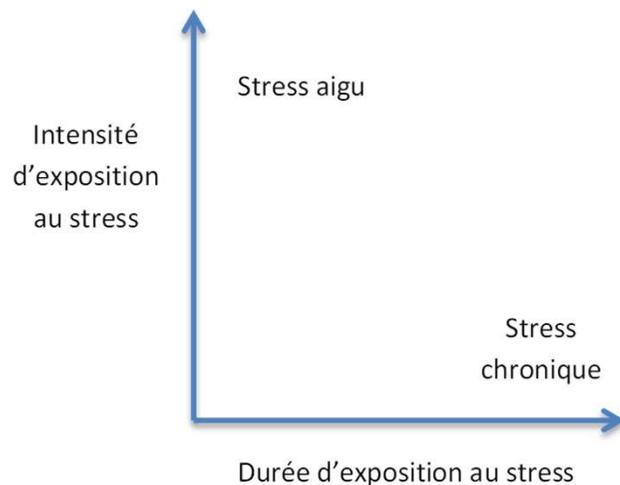
Postures et solutions pour maintenir
ses capacités de décisions et d'actions

Benoit Vraie

Maitre de Conférences Associé Paris 1 Panthéon-Sorbonne

« Promise Yourself to be so strong that nothing can disturb your peace of mind.”
The Optimist Creed Christian D. Larson, 1912

Introduction : Deux formes de stress stress chronique et stress aigu



* Propositions de définition :

* «une formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement».

Longeron

* « la réaction neuro-biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique ».

Crocq complétant Selye

Stress aigu : unicité des mécanismes physiologiques

- * **Unicité de la réponse** : quel que soit le canal par lequel on agresse l'organisme animal ou humain (le froid, la chaleur, le bruit, les vibrations, les chocs électriques) la réponse immédiate ne passe que par le canal nerveux et hormonal
 - * décharge d'adrénaline,
 - * décharge de cortisol,
 - * peptides opiacés

Les modifications physiologiques consécutives au stress

Tout individu est conscient des modifications physiologiques que le stress engendre dans son organisme:

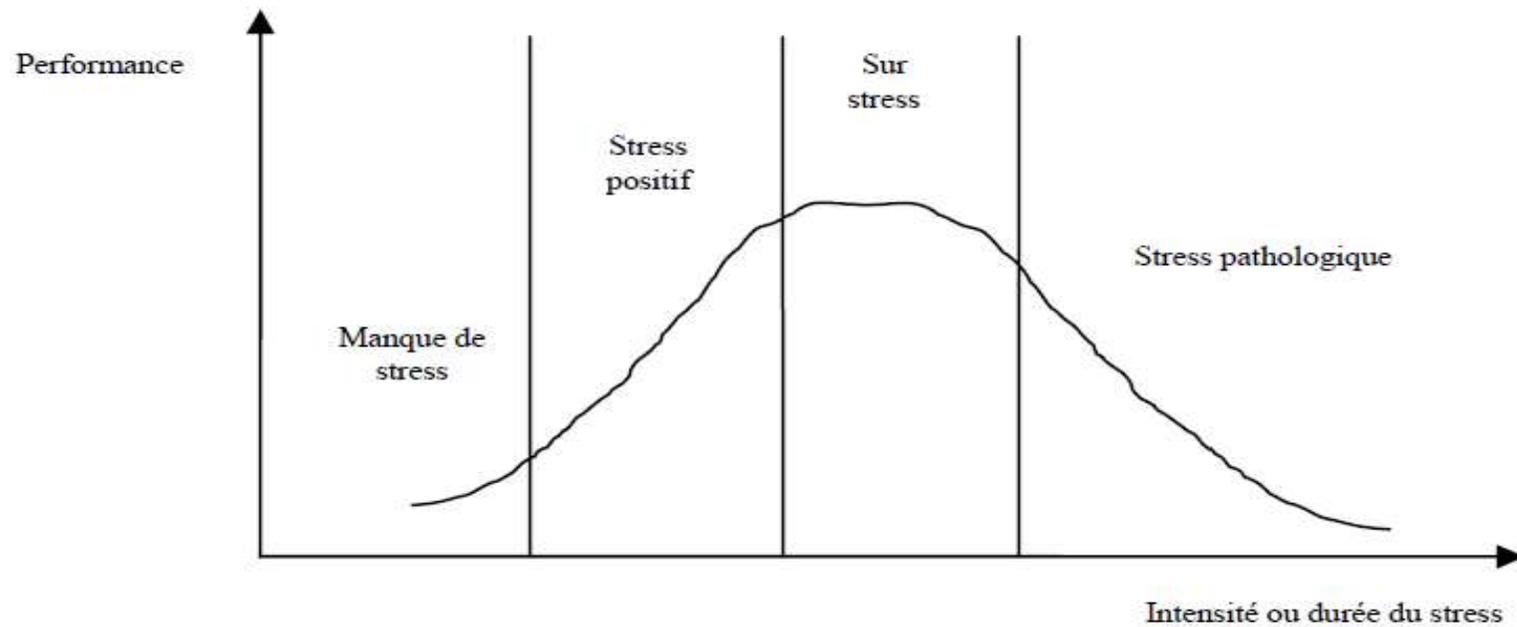
- la tachycardie (on sent son cœur battre plus vite, et plus fort),
- l'élévation de la tension artérielle (on ressent une tension physique, et parfois une chaleur dans tout le corps), l'élévation du rythme respiratoire (la sensation de s'essouffler),
- la sueur, des tremblements des mains, la sensation de striction de la gorge, d'oppression thoracique,
- divers spasmes viscéraux, gastriques, intestinaux et vésicaux ; ainsi que des nausées (en cas de stress intense),
- l'impression que l'on va s'évanouir (sensation de faiblesse, dite lipothymie).

Stress aigu : Diversité des réponses psychiques

- * **Diversité des réponses** : la survenue de ce stress aigu génère un état transitoire que traverse l'individu suite à la prise de conscience de la gravité de la situation et de la menace consubstantielle de mort symbolique ou physique auxquelles il est exposé.
 - En fonction de l'individu qui l'expérimente : expérience subjective
 - En fonction d'une logique de balance à double plateau entre « stressseurs » perçus et « ressources » perçues : du stress adapté au stress dépassé



Niveau de stress aigu et performance



Comportement et stress aigu adapté ou l'ambivalence des effets du stress en situation de crise

1 - Il focalise l'attention

- élévation du niveau de vigilance
- attention diffuse -> attention sélective, prospection des signaux pertinents,

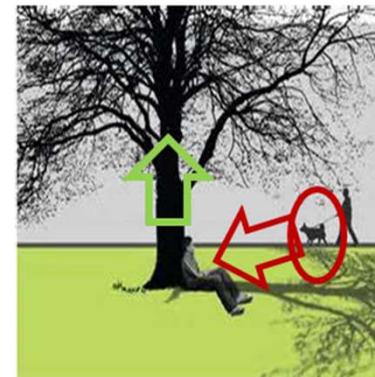


2 - Il mobilise les capacités mentales

- mémorisation, rappel mnésique,

3 - Il incite à l'action

- besoin d'agir, et d'agir vite
- -dès qu'on passe à l'action, la tension psychique s'apaise



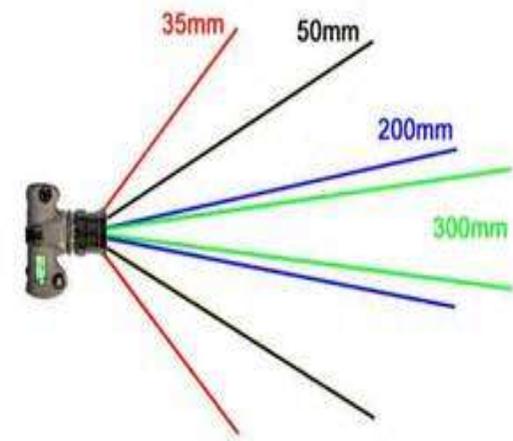
Comportement et stress aigu adapté ou l'ambivalence des effets du stress en situation de crise

1 - Il focalise l'attention

- élévation du niveau de vigilance
- scanning de l'environnement : d'une perception passive des signaux de l'environnement à une prospection sélective de ces derniers (réflexe grégaire de survie)

Mais...

- ... mais réduction du champ cognitif (principe de la focale)
- si l'individu n'est pas en capacité de sélectionner les « bons » signaux (qui sont pertinents au regard de la situation), le stress ne sera d'aucun secours
- Attention aux effets de « tunnelisation », de réduction du champ du cognitif, d'angles morts...



Comportement et stress aigu adapté ou l'ambivalence des effets du stress en situation de crise

2 - Il mobilise les capacités mentales de mémorisation et de rappel mnésique

- réflexion par similitudes: rôle des heuristiques et des raccourcis mentaux
 - ❖ Importance du « moi mémoriel » : « je sais faire car j'ai déjà fait quelque chose qui y ressemblait »
 - ❖ Rôle de l'expertise : « je gère cette situation car j'ai déjà vécu une expérience qui y ressemblait »
- Attention : Si l'expertise, le « déjà vu » peut aider, elle n'est pas une garantie « tout risque »
- Les « ancrages psychologiques » c'est à dire des modes de fonctionnements/ pensées issus de RETEX et d'expériences antérieures peuvent être utilisés de façon abusives en situation de stress

AU
CLAIR DE
DE LA LUNE

ETOILE
DES
DES NEIGES

J'AI
DU BON
BON TABAC

PARLEZ
MOI D'
D'AMOUR

IL
ETAIT UN
UN PETIT NAVIRE

ALLONS
ENFANTS DE
DE LA PATRIE

Comportement et stress aigu adapté ou l'ambivalence des effets du stress en situation de crise

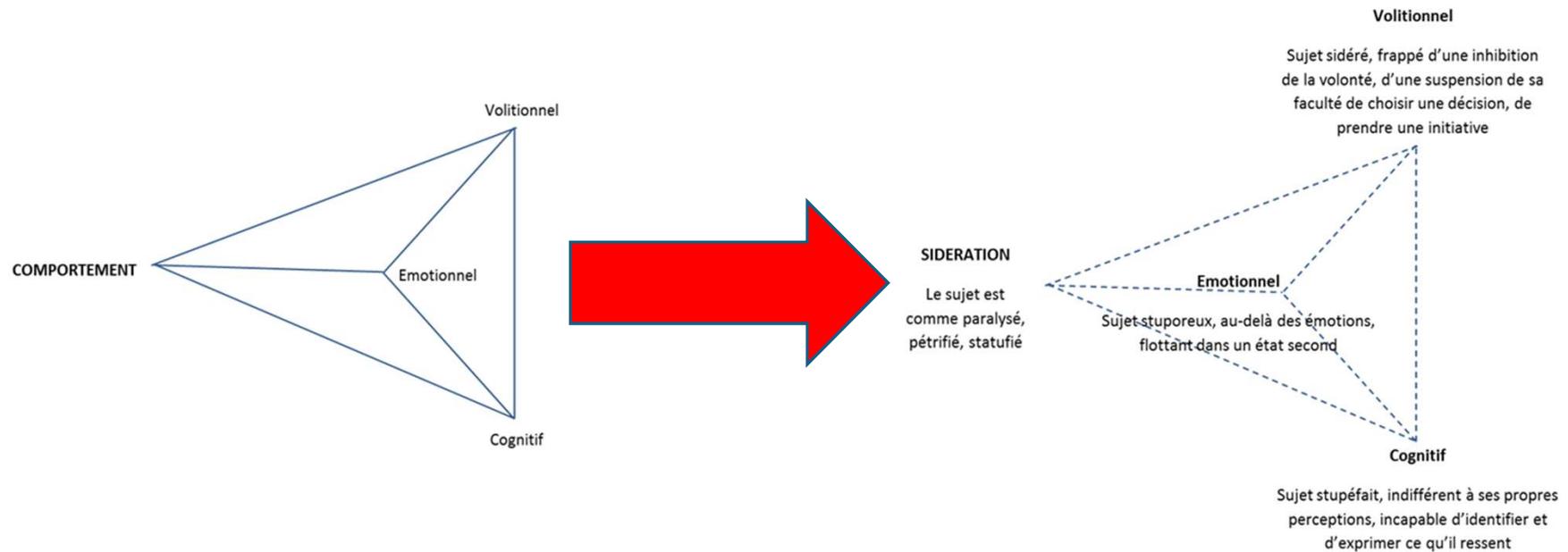
3 - Il incite à l'action

- * - on ressent le besoin d'agir, et d'agir vite
- * - dès qu'on passe à l'action, la tension psychique s'apaise

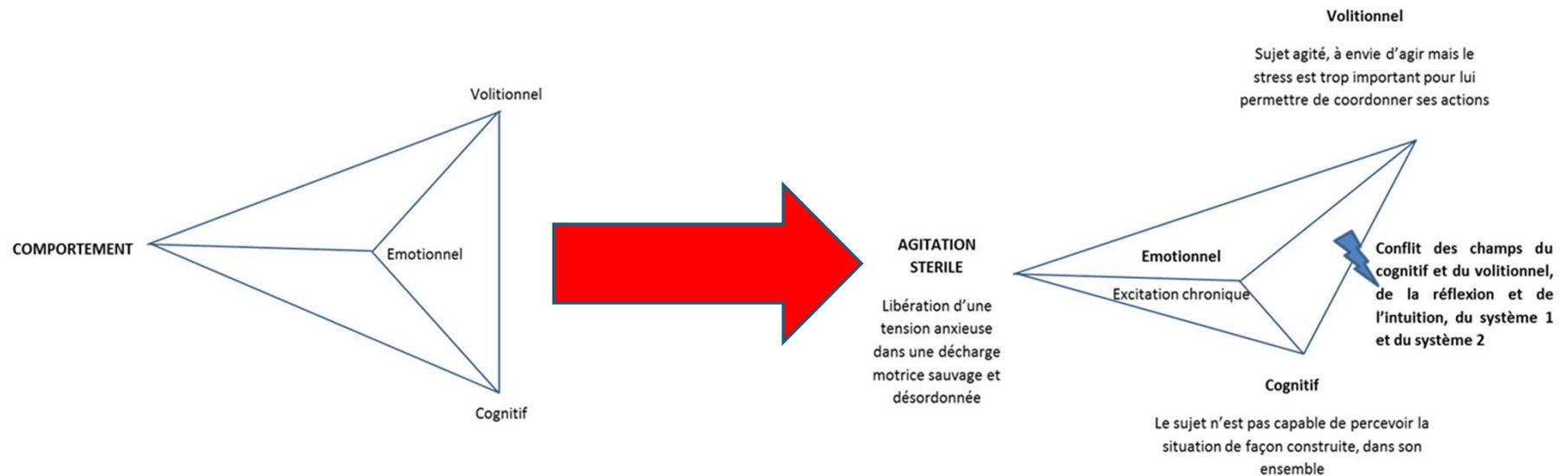
- Utilisation du vecteur « instinctif/ impulsif » d'accès à nos compétences
 - * processus quasi-instantané de croisement d'une perception avec une expérience passée
 - * le plus rapide et le moins gourmand en énergie cérébrale, bref le plus économe

- Attention, cette envie peut court-circuiter la phase de réflexion préalable à l'action
 - * les individus partent tête baissée dans la gestion de l'évènement (sphère du volitionnel) sans prendre le temps de réfléchir (sphère du cognitif)

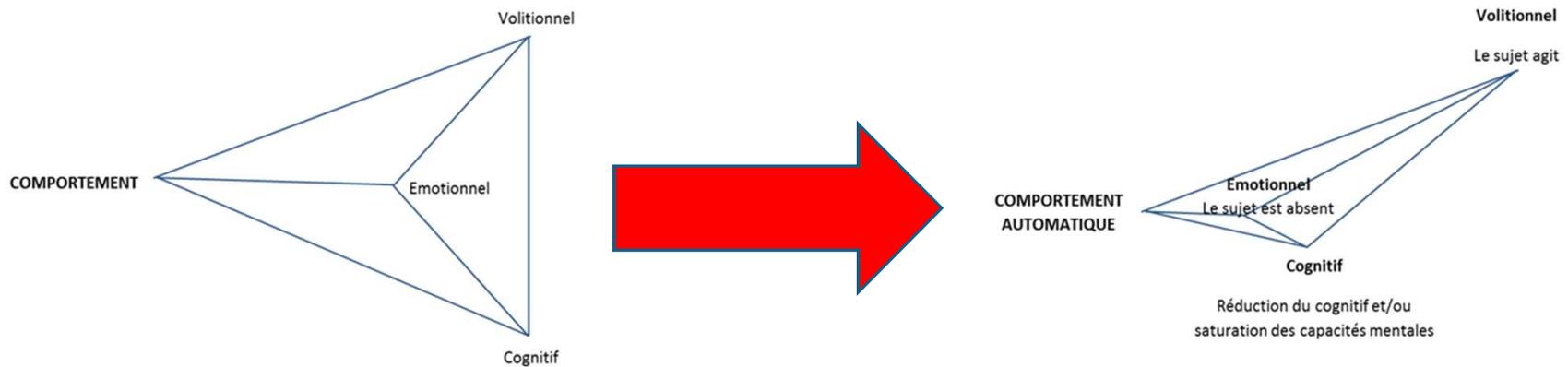
Niveau individuel: le cas du stress dépassé



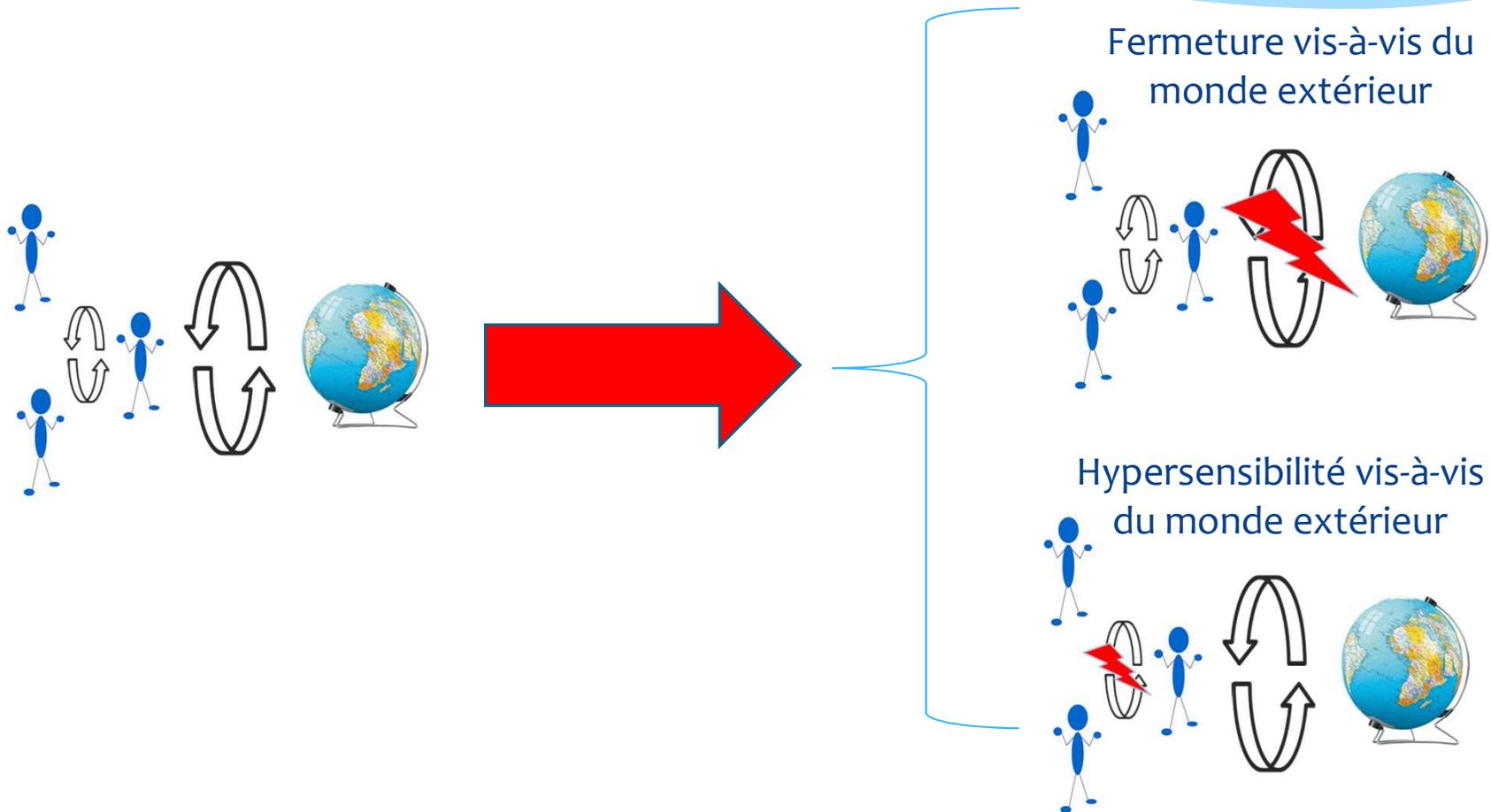
Niveau individuel: le cas du stress dépassé



Niveau individuel: le cas du stress dépassé



Niveau groupal : le cas du stress dépassé



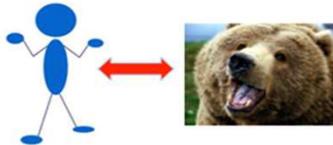
Conclusion



- * Gérer une crise ne dépend uniquement du Savoir... il faut le Pouvoir
- * Une meilleure connaissance de **l'environnement** (ressources contextuelles) et de **soi** (ressources structurelles) comme piste de maintien des capacités du décideur



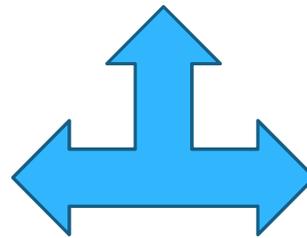
Stresseurs



Ressources



CONTEXTUELLES



STRUCTURELLES

-> optimiser la connaissance de l'environnement par des logiques d'apprentissage et de routinisation...

-> optimiser la contenance de soi par des logiques d'entraînement et d'aguerissement...

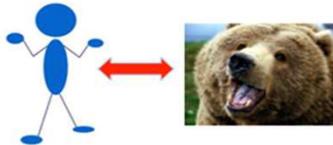
.... pour mieux gérer son stress en situation de crise

anticiper pour ne pas subir !

Se mettre en capacité de gérer une
crise en 10 routines

-> **optimiser la connaissance de l'environnement** par des
logiques d'apprentissage et de routinisation

Stresseurs



Ressources



CONTEXTUELLES

-> optimiser la connaissance de l'environnement par des logiques d'apprentissage et de routinisation...

STRUCTURELLES

-> optimiser la contenance de soi par des logiques d'entraînement et d'aguerissement...

.... pour mieux gérer son stress en situation de crise

REPETITION MENTALE ou SIMULATION COGNITIVE

La Répétition Mentale est une technique de dynamisation qui consiste à répéter mentalement, en état de détente, un geste précis, un enchaînement de plusieurs mouvements ou actions ou une activité dans sa totalité, pour les reproduire correctement.

➤ INDICATIONS :

- Accélérer les apprentissages technico-tactiques
- Renforcer la confiance en soi
- Se motiver
- Gérer le stress



Routiniser les compétences pour en faciliter la restitution en situation

A l'échelle de l'individu : les routines contre la saturation des ressources mentales et l'émergence de l'expertise

- Des routines comme permettant l'intégration et le traitement mental de la complexité
- Des routines permettant un mode de traitement semi-conscient (règles établies, comportements usuels), peu consommateur d'attention
- Des routines pour augmenter son sentiment de contrôle

A l'échelle du groupe, les routines favorisent la coordination interpersonnelle et la performance

- Des routines permettant à une diminution du volume de communication nécessaire à la coordination et à une limitation des échanges inter-individuels
- Des routines comme socle culturel commun et partagé à l'échelle de la communauté, source d'efficacité opérationnelle
- Des routines comme ciment d'un sens commun partagé

Se mettre en capacité de gérer une crise en 10 routines universelles

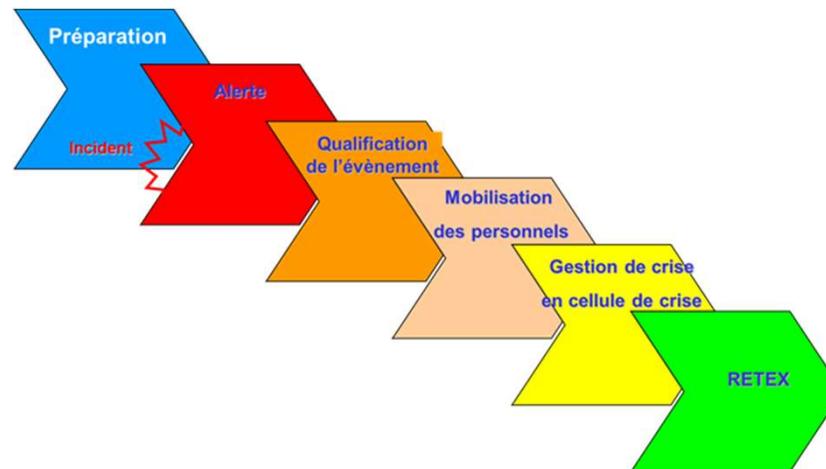
Etre en capacité de concevoir la crise comme un objet unitaire pour augmenter son sentiment de contrôle et construire un sens commun partagé

Les 10 routines de gestion de crise à vocation universelle

- Être en capacité de détecter rapidement les signes avant-coureurs
- Être en capacité de qualifier factuellement la situation
- Être en capacité de travailler avec des données actualisées accessibles le jour J
- Être en capacité d'organiser la circulation de l'information : connaître les moyens et les protocoles de communication en situation de crise
- Être en capacité de s'assurer que la gestion opérationnelle est sous contrôle dès les premières minutes de la crise
- Être en capacité de savoir qui fait quoi : mise en place de la gouvernance de crise
- Être en capacité de s'assurer de la traçabilité des actions : la main courante
- Être en capacité de pouvoir disposer des ressources le jour J: les PCA
- Être en capacité de connaître les parties prenantes pour gérer la symbolique

1. Être en capacité de concevoir la crise comme un objet unitaire pour augmenter son sentiment de contrôle et construire un sens commun partagé

- * Rejeter les approches thématiques et par scénarii mettant en exergue les spécificités de chaque crise
- * Adopter une approche de séquençage chronologique comme « fil d'Ariane », tronc commun à l'ensemble des crises



2. Être en capacité de détecter rapidement les signes avant-coureurs : des systèmes de détection tout azimut

effective à la double condition de la mise en place

- d'un système de détection basé sur des critères et des seuils
- d'un système organisationnel de collecte et de remontée de l'information

très peu de crises sont des événements totalement nouveaux

- attentats du 11 septembre

3. Être en capacité de qualifier factuellement la situation

Il est nécessaire que l'Homme soit en mesure d'expliquer la situation rencontrée pour lui donner du sens : En effet, c'est en formulant un problème en tant que catégorie à résoudre que l'on suscite la volonté de résolution. A ce titre, le diagnostic de la situation comme « crise » est primordial.

Phase de qualification de l'évènement : les questions à se poser

- **Quelles sont (pourraient être) les causes de la crise (potentielles ou avérées):**
 - ✓ Quoi ?
 - ✓ Quand ?
 - ✓ Comment ?
 - ✓ Y-a-t-il eu des fautes, erreurs et/ou manquements ?
 - ✓ Qui a commis ces fautes, erreurs et/ou manquements ?
 - ✓ Sommes-nous responsables des fautes, erreurs et/ou manquements ?
- **Quelles sont (pourraient être) les conséquences de la crise (potentielles ou avérées):**
 - ✓ Quoi ?
 - ✓ Quand ?
 - ✓ Comment ?
 - ✓ S'agit-il bien d'une crise et non pas d'un incident ?
- **Identification des parties prenantes**
 - ✓ Peut-on identifier toutes les parties prenantes de la crise (potentielles ou avérées)?
 - ✓ Quelles sont celles à l'origine de la crise?
 - ✓ Quelles sont celles impactées par la crise?
 - ✓ Quelles sont celles pouvant aider à la résolution de la crise?
 - ✓ Quelles sont celles à prévenir?
- **Crédibilité de la remontée d'informations :**
 - ✓ Comment a-t-on eu connaissance de la crise ?
 - ✓ Quelle est la source de l'information ?
 - ✓ Peut-on avoir un accès direct à la personne qui nous a donné l'information ?
 - ✓ Qui a également connaissance des faits générateurs ?
 - ✓ Peut-on avoir une expertise précise sur les faits générateurs ?
 - ✓ La personne qui nous a donné l'information est-elle de « notre côté » ?
- **Attractivité de la crise vis-à-vis des médias et de l'opinion:**
 - ✓ Les « faits générateurs » peuvent-ils intéresser les médias ?
 - ✓ Les « faits générateurs » font-ils partie d'une « série noire », d'une problématique générique ou au contraire sont-ils « nouveaux » ?
 - ✓ Les « faits générateurs » sont-ils spectaculaires ?
 - ✓ Quelle est la « sensibilité » de l'opinion publique vis-à-vis du problème ?

4. Être en capacité de travailler avec des données actualisées accessibles le jour J

- * même si le travail d'actualisation continue ou périodique des data peut sembler long et laborieux, celui-ci est nécessaire et les gains de performance obtenue lors de la crise grâce à ces informations fiables et actualisées sont notables.

5. Être en capacité d'organiser la circulation de l'information : connaître les moyens et les protocoles de communication en situation de crise

Les crises génèrent un flot d'informations et font converger ces flux vers l'entreprise.

- les organisations doivent se doter de ressources et systèmes informationnels performants et redondants afin d'être en capacité d'envoyer, de recevoir et de traiter de façon correcte les informations.

6. Être en capacité de s'assurer que la gestion opérationnelle est sous contrôle dès les premières minutes de la crise

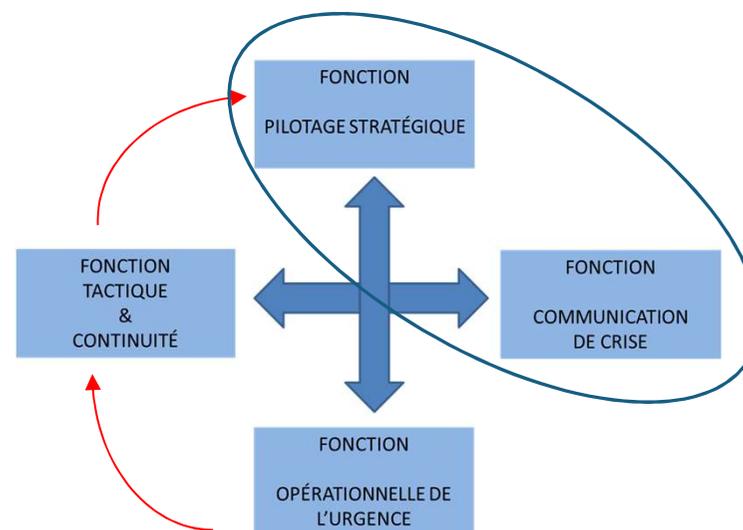
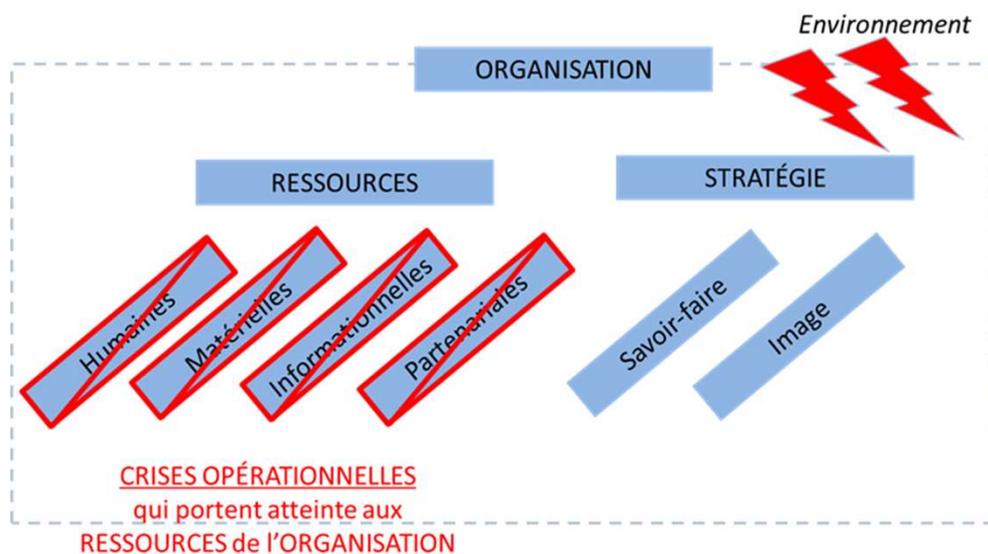
Les 4 fiches actions-réflexes de base :

- 1) Mise en sécurité des personnes et des visiteurs
- 2) Mise en sécurité des biens et des systèmes.
- 3) Poste de gestion de la communication opérationnelle
- 4) Poste de relation avec les institutionnels

<p>Fiche actions de gestion de crise xxx</p> <p>Responsable Point de rassemblement (ou suppléant de la mission)</p> <p>Je garde en permanence cette fiche sur moi</p> <p>Nom de mon suppléant</p> <p>Je donne une copie de la présente fiche à mon suppléant</p> <p>Le point de rassemblement principal</p> <p>1) xxxxx</p> <p>Notes personnelles</p>	<p>Mission = ACTION + COMMUNICATION</p> <p>ACTION AGIR REFLECHIR CONTROLER</p> <p>COMMUNICATION COMMUNIQUER REMPLIR DOCUMENTS</p> <p>Pour tout EVENEMENT GRAVE Evacuation « subie »</p> <p>Si je le peux, je prends avec moi :</p> <p>- mon Black Berry et/ou téléphone portable <input type="checkbox"/></p> <p>Je me dirige vers la sortie la plus proche <input type="checkbox"/></p> <p>Sous la conduite des Equipes Locales de Sécurité, je repère le point de rassemblement <input type="checkbox"/></p>	<p>RECHERCHE PERSONNE ABSENTE (en collaboration avec le responsable RH en cellule de crise)</p> <p>A partir du listing des personnels que je possède, je téléphone au responsable RH en salle de crise</p> <p>Nom du Responsable RH en cellule de crise <input type="checkbox"/></p> <p>Numéro de téléphone <input type="checkbox"/></p> <p>A partir du listing des personnels que je possède, je lui donne les informations en ma possession <input type="checkbox"/></p>	<p>DISPERSION DU PERSONNEL</p> <p>JE DÉCIDE, APRÈS CONSULTATION DU COORDINATEUR DE LA CELLULE « GESTION OPERATIONNELLE DE L'URGENCE » DE LA DISPERSION DES COLLABORATEURS (sauf avis contraire des AUTORITÉS PUBLIQUES PRÉSENTES (pompiers)) <input type="checkbox"/></p> <p>Je me mets en contact avec les personnels Etat (SAMU, pompiers) et leurs listes me coordonnées pour obtenir des informations sur les malades transportés aux hôpitaux <input type="checkbox"/></p> <p>Je communique au Coordinateur de la cellule « Gestion opérationnelle de l'urgence » la fin de ma mission et je me mets à sa disposition <input type="checkbox"/></p>
<p>AU POINT DE RASSEMBLEMENT</p> <p>Je donne conseil aux Responsables d'Equipe de grouper leurs personnels <input type="checkbox"/></p> <p>FAIRE L'APPEL</p> <p>Je donne conseil aux Responsables d'Equipe de faire l'appel de leurs personnels <input type="checkbox"/></p> <p>Une fois l'appel des équipes effectué, je demande aux Responsables d'équipe de me communiquer la liste des personnes de leur équipe ABSENTES, le nom des personnes extérieures présentes le jour de l'évacuation (visiteurs, stagiaires, intérimaires...) ainsi que la liste des absents <input type="checkbox"/></p> <p>Je récupère chacune des « Fiches actions » des Responsables d'équipe <input type="checkbox"/></p>	<p>IDENTIFICATION PERSONNE(S) ABSENTE(S)</p> <p>Si des personnes manquent à l'appel et que leur absence ne sont pas justifiées, je contacte le coordinateur de la cellule « gestion opérationnelle des urgences » <input type="checkbox"/></p> <p>LE PERSONNEL RESTE GROUPE</p> <p>LES COLLABORATEURS / GROUPES DE COLLABORATEURS NE DOIVENT PAS QUITTER LE POINT DE RASSEMBLEMENT SANS COMMUNIQUER LEURS DEPARTS AU RESPONSABLE POINT DE RASSEMBLEMENT (sauf avis contraire des AUTORITÉS PUBLIQUES PRÉSENTES (pompiers)) <input type="checkbox"/></p>		

7. Être en capacité de savoir qui fait quoi : la mise en place de la gouvernance de crise

CRISES DE VISIBILITÉ
Quand la STRATÉGIE de l'ORGANISATION
n'est pas en adéquation avec les attentes
des PARTIES PRENANTES



Les responsabilités en cellule de crise

- * Directeur
- * Coordinateur
- * Secrétaire(s)

9. Être en capacité de pouvoir disposer des ressources le jour J: les PCA

10. Être en capacité de connaître les parties prenantes pour gérer la symbolique

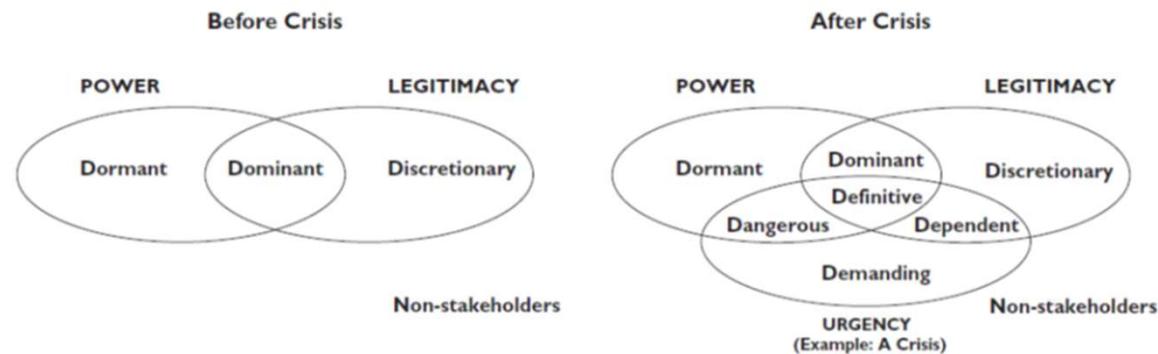


Figure 1. Dynamic Nature of Stakeholder Salience in the Context of Crises. Based on Mitchell et al. (1997).

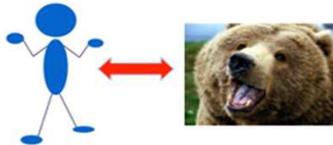
Synthèse

Les 10 routines de gestion de crise à vocation universelle

- Être en capacité de détecter rapidement les signes avant-coureurs
- Être en capacité de qualifier factuellement la situation
- Être en capacité de travailler avec des données actualisées accessibles le jour J
- Être en capacité d'organiser la circulation de l'information : connaître les moyens et les protocoles de communication en situation de crise
- Être en capacité de s'assurer que la gestion opérationnelle est sous contrôle dès les premières minutes de la crise
- Être en capacité de savoir qui fait quoi : mise en place de la gouvernance de crise
- Être en capacité de s'assurer de la traçabilité des actions : la main courante
- Être en capacité de pouvoir disposer des ressources le jour J: les PCA
- Être en capacité de connaître les parties prenantes pour gérer la symbolique

S'entraîner et s'aguerrir :
mieux se connaître pour mieux
gérer son stress en situation de
crise

Stresseurs

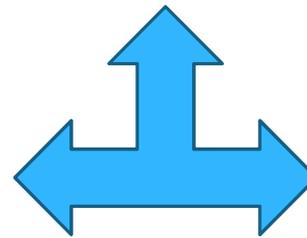


Ressources



CONTEXTUELLES

-> optimiser la connaissance de l'environnement par des logiques d'apprentissage et de routinisation...



STRUCTURELLES

-> optimiser la contenance de soi par des logiques d'entraînement et d'aguerissement...

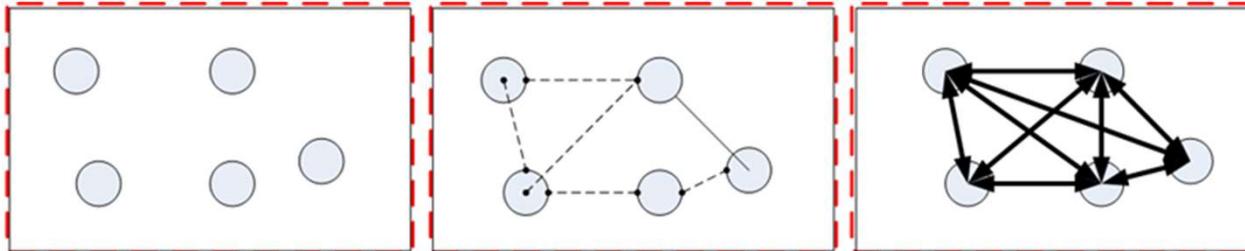
.... pour mieux gérer son stress en situation de crise

Avant la crise/ A l'échelle individuelle

- * 1. Respecter les grands équilibres biologiques
- * 2. Connaître ses propres réactions et celles des autres face à la crise et face au stress aigu
- * 3. Les différentes techniques de canalisation des effets du stress aigu
 - Les exercices de respiration : bien respirer pour bien vivre
 - Des simulations mentales pour concourir aux maintiens des capacités spécifiques de gestion de crise

Avant la crise/ A l'échelle collective

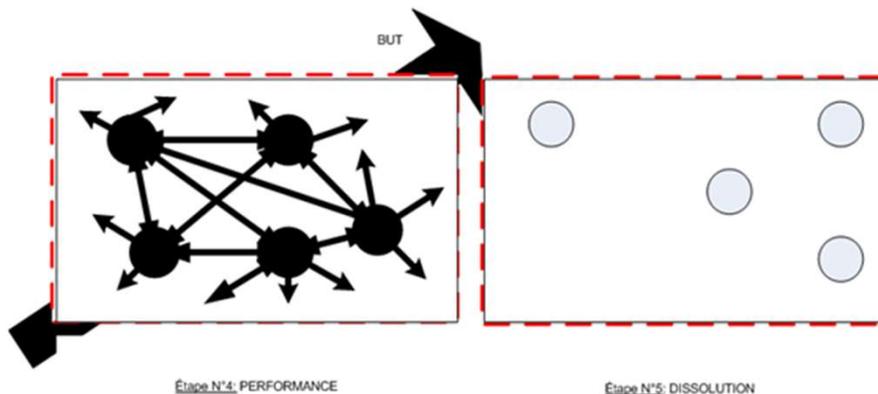
Apprendre à vivre ensemble pour maximiser l'aide perçue des ressources sociales par l'individu



Étape N°1: INDIVIDUS LIBRES

Étape N°2: STRUCTURATION / INTERACTIONS EN DEVENIR
AJUSTEMENT / AGITATION / CONNAISSANCE MUTUELLE
Processus d'ajustement

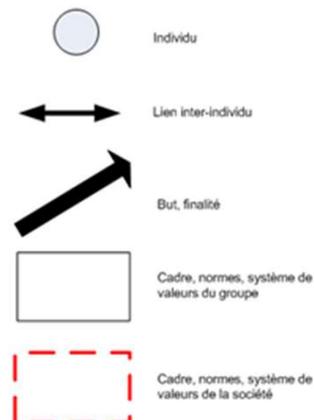
Étape N°3: STRUCTURATION / INTERACTIONS



Étape N°4: PERFORMANCE

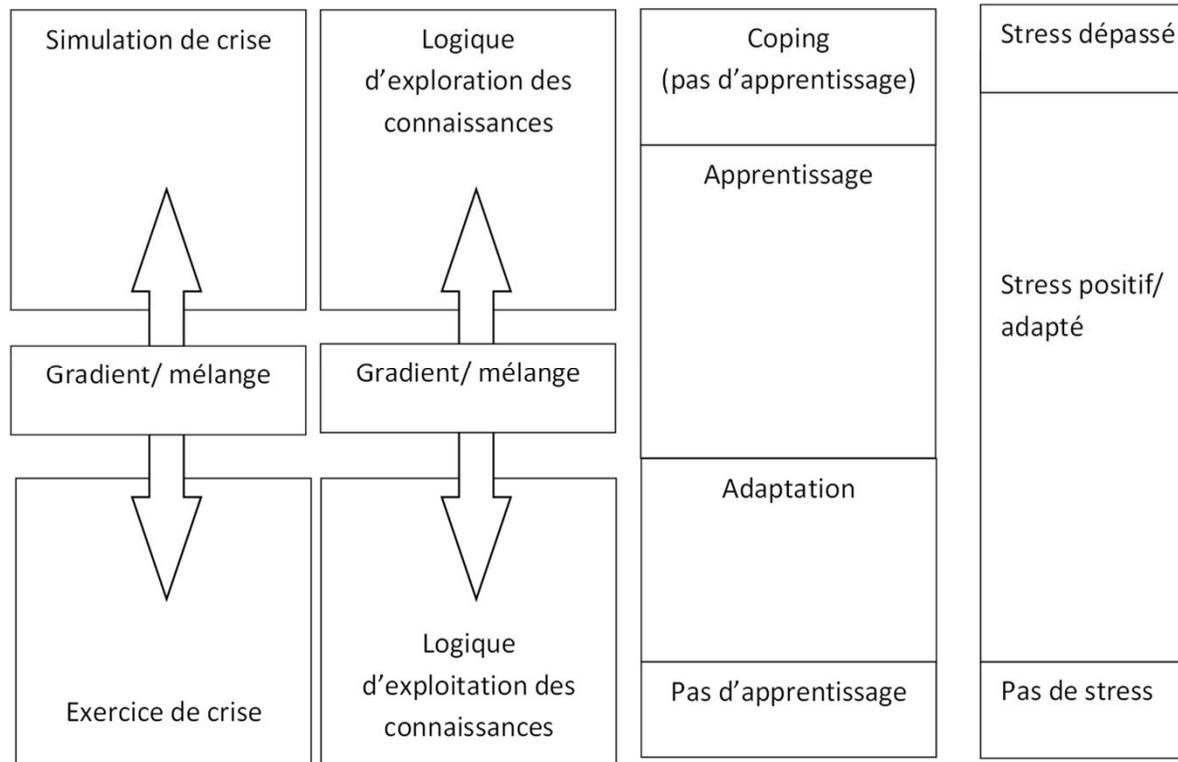
Étape N°5: DISSOLUTION

LEGENDE



Avant la crise/ A l'échelle collective

De l'exercice à la simulation de crise : le cercle vertueux de l'apprentissage et de la routinisation



Avant la crise/ A l'échelle collective

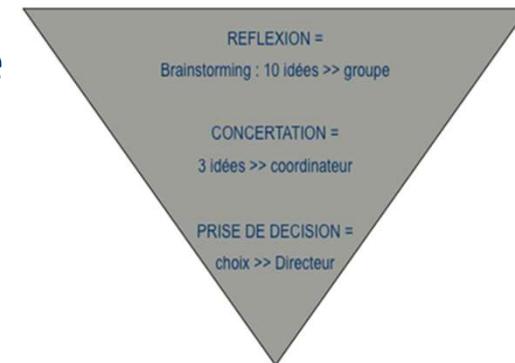
Apprendre de ses erreurs : mettre en place des systèmes de Retours d'Expériences (RETEX)

- * Le débriefing à chaud
- * Le débriefing à froid

Avant la crise/ A l'échelle collective

Fiabiliser le processus de prise de décisions collectives

- Apprendre à cadencer et fiabiliser la qualité de la fréquence de la prise de décisions
- Apprendre à démultiplier ses capacités de prise de décisions





Un journal marche mieux qu'un magazine. Le bord de mer est préférable à une rue. Au début il vaut mieux courir que marcher. Plusieurs essais sont peut-être nécessaires. Il faut un peu de technique, mais ça s'apprend facilement. Même les jeunes enfants y trouvent du plaisir. Les oiseaux s'approchent rarement. La pluie, en revanche, est un problème. Aussi, s'il y a beaucoup de gens qui font la même chose en même temps, ça peut être gênant. Il faut beaucoup de place. Un caillou peut servir d'ancre. Si tout se passe bien, ça peut être très reposant.

En situation, sous stress/ A l'échelle individuelle

- * 1. Appliquer les pratiques d'aguerrissement acquises préalablement
- * 2. Avoir ses petits trucs (savoir détecter les moments de pause possible, routines, Signe-Signal d'Ajustement Réflexe)
- * 3. Ressentir son corps pour retrouver ses capacités de décisions et d'actions

Technique de dynamisation

En situation, sous stress/ A l'échelle groupale

- * 1. Mobiliser et convoquer l'ensemble des compétences préalablement acquises
- * 2. Repréciser la structure décisionnelle de la cellule de crise (fiches de postes) et la dynamique de prise de décisions
- * 3. Qualifier factuellement la crise et fixer les finalités pour « ne pas courir tous les lièvres à la fois »
- * 4. Reformuler pour mieux se comprendre
- * 5. Renforcement sémiologique pour que le groupe ne se délite pas : théâtraliser pour renforcer symboliquement la parole
- * 6. Pour durer dans la durée : Aménager des plages de repos et organiser la rotation des équipes

Après

Optimiser la récupération pour préparer les activités futures

Siestes

Relaxations récupératrices

Conclusion

Les 5 aphorismes d'Hippocrate

- * **o bios bracus : La vie est courte...**

... et la menace de mort symbolique ou physique consubstantielle à la survenue de tout événement indésirable génère chez les individus qui l'expérimentent une réaction d'alarme, de mobilisation et de défense.

- * **è dé peïra sphalérés : L'expérience est trompeuse.**

La survenue du stress aigu peut perturber notre rapport à l'environnement, notre rapport au « réel » et engendrer des modifications de la perception et des représentations du Monde pour les sujets qui l'expérimente.

- * **è dé technè macrè : L'acquisition du savoir est longue.**

En soulignant que la temporalité de la crise n'est pas celle de l'apprentissage, nous démontrons que le processus d'acquisition des capacités indispensables à la gestion de crise nécessite une volonté d'apprentissage, avant même la survenue de tout événement indésirable.

- * **o dé kaïros oxus : L'occasion est fugace.**

Acquérir des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire est un point, savoir les mettre en œuvre et les restituer en situation de crise en est un autre, d'où l'importance des travaux d'aguerrissement aux situations de crise

- * **è dé krisis kalépè : Le jugement (la décision) [en situation de crise] est difficile**

A la lumière de l'ensemble des éléments précédemment cités (fragilité des réactions et comportements « adaptés » des sujets vis-à-vis du niveau de stress aigu perçu, incapacité de convoquer les compétences idoines lors de la survenue de la crise, utilisation abusive d'heuristiques pour gérer les situations rencontrées...), nous percevons que la décision en situation de crise est difficile et fragile.

