



ÉDITORIAL



En cette fin d'année, nous avons choisi de revenir sur la catastrophe survenue il y a 10 ans, le 26 décembre 2004, au large de l'île indonésienne de Sumatra, dans l'Océan Indien. Un tremblement de terre de magnitude estimée à 9,1, provoqua un tsunami dont les vagues de 15 à 35 mètres de hauteur frappèrent l'Indonésie, l'ouest de la Thaïlande, les côtes du Sri Lanka et de l'Inde ainsi que les Maldives, impactant jusqu'aux côtes africaines. C'est le plus grave tsunami de l'histoire en terme de pertes humaines, avec près de 230 000 victimes.

Un point sur la déclaration de foyers d'une nouvelle souche de virus de la grippe aviaire H5N8, dans plusieurs pays européens, qui nous rappelle que les virus grippaux hautement pathogènes représentent une menace permanente, aussi bien pour les élevages que pour les populations humaines.

Notre dossier thématique ouvre des réflexions sur **les parallèles qui peuvent être faits entre les équipes de gestion de crise et les sports collectifs**, sur les convergences, les divergences et les enrichissements mutuels, grâce à l'analyse de plusieurs spécialistes en la matière - décideurs, sportifs, sociologues, psychologues - qui nous apporteront leurs éclairages.

Vous trouverez aussi dans ce numéro, le « Point de vue » du Président de la *Commission nationale du débat public* (CNDP) dont la mission est d'informer les citoyens et de faire en sorte que leur point de vue soit pris en compte dans le processus de décision d'un grand projet d'aménagement. Les récents événements de Notre-Dame-des-Landes et de Sivens sont venus rappeler la sensibilité de tels sujets en raison de l'importance des enjeux environnementaux et socio-économiques. Le processus de participation en amont d'une prise de décision sur de tels sujets, constitue un point sensible, qu'il nous a paru utile d'illustrer.

Enfin, le Secrétaire général adjoint en charge de la politique de secours et de la gestion des crises du Ministère de l'Intérieur estonien, présente le fonctionnement et l'organisation du système de gestion de crise de l'Estonie, système complètement restructuré en 1991, lors de l'indépendance du pays. L'Estonie a pu ainsi s'inspirer des expériences et des bonnes pratiques d'autres pays, mais aussi de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies, jusqu'à devenir l'une des « e-sociétés » les plus développées du monde.

Ce dernier numéro de l'année est aussi l'occasion de vous souhaiter de joyeuses fêtes et une excellente année 2015.

Bonne lecture !

Cyrille SCHOTT

*Directeur de l'Institut national
des hautes études de la sécurité et de la justice*

SOMMAIRE

BRÈVES	p. 3
Un accord sur le climat entre la Chine et les Etats-Unis	
Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité	
Le Dictionnaire des Risques Psychosociaux primé	
ACTUALITÉ NATIONALE	p. 4
Point d'actualité sur la grippe aviaire H5N8	
ACTUALITÉ EUROPÉENNE	p. 5
Focus sur le système de gestion de crise en Estonie	
DOSSIER THÉMATIQUE	p. 10
Équipes sportives versus équipes de crise	
FORMATION	p. 31
3 ^e session nationale "management stratégique de la crise"	
POINT DE VUE	p. 32
Démocratiser et légitimer les décisions pour restaurer la confiance des citoyens	
RETOUR SUR	p. 34
Le gigantesque tsunami du 26 décembre 2004, dans l'Océan Indien.	
AGENDA	p. 38

Un accord sur le climat entre la Chine et les Etats-Unis

Mercredi 12 novembre 2014, Pékin et Washington sont parvenus à un accord pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Ils représentent à eux seuls 45 % du total des émissions de CO₂. Les efforts actuels sont en effet insuffisants pour limiter la hausse de la température mondiale au-delà de 2 °C, objectif que s'est fixé la communauté internationale. Selon un rapport de l'Agence internationale de l'énergie, les températures pourraient augmenter jusqu'à + 3,4 °C d'ici à 2030, si la consommation énergétique se poursuit au rythme actuel.

La Chine, pays qui produit le plus de gaz polluants, s'est fixé l'objectif d'un pic de ses émissions de gaz à effet de serre autour de 2030. Dans les négociations sur le climat, Pékin met en avant le principe des responsabilités communes mais différenciées, selon lequel la responsabilité de la lutte contre le réchauffement planétaire incombe principalement aux pays développés. De leur côté, les Etats-Unis promettent une réduction de 26-28 % de leurs émissions par rapport à 2005, d'ici 2025. Fin octobre, l'Union européenne était quant à elle parvenue à un accord sur trois objectifs climatiques : diminuer les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 40 % d'ici à 2030 par rapport à 1990; porter la part des énergies renouvelables à 27 % du mix énergétique ; réaliser 27 % d'économies d'énergie.

Ces évolutions pourront donc peut-être permettre de trouver un accord suffisamment ambitieux pour limiter le réchauffement à 2 degrés, lors de la prochaine conférence annuelle sur le climat, qui se déroulera fin 2015 à Paris.

Enjeu sociétal : du risque à l'opportunité

Depuis 1969, la *Fondation nationale Entreprise et Performance* (FNEP) regroupe entreprises privées, entreprises publiques, administrations et grandes écoles. Son but est de confronter des expériences en France et à l'étranger et d'enrichir la réflexion et l'action par des propositions concrètes et pertinentes, utiles dans la perspective d'une meilleure efficacité de l'économie française. Son quatrième rapport, édité à la Documentation française, présente la synthèse des résultats et propositions de la mission organisée en 2013, dont le thème était : « Prévention et maîtrise des risques sociétaux : une dimension de la performance ». Il propose aux organisations publiques et privées le pari du débat public, du dialogue avec les citoyens, du partage des idées : en un mot, de la co-construction des décisions et des projets.

Alors que les mutations économiques, technologiques, écologiques qui traversent les sociétés modernes semblent s'accélérer, l'existence d'une « société bloquée », d'une « société de la défiance » refait surface en France. Face à ces mutations, les collectivités publiques se veulent garantes de l'utilité sociale des projets. Les entreprises, sur la défensive, craignent de voir leurs activités remise en cause. Les citoyens, de leur côté, ont parfois l'impression que la société évolue sans qu'ils en soient acteurs. Prenons le risque du débat ! Car le dialogue avec la société est aujourd'hui une condition de l'efficacité de l'action publique et de la performance des entreprises. Il est indispensable pour accompagner la mutation de l'économie et de la société. Bien plus, c'est une véritable opportunité : celle d'améliorer les décisions et les projets, de revaloriser la parole citoyenne et de consolider le pacte social. L'objectif

est ambitieux, mais il n'est pas un vœu pieu. Les exemples concrets collectés en Allemagne, au Canada, en Corée du Sud, ou encore en Italie, en Suède et en France, montrent que cette dynamique constitue déjà, en partie, une réalité.

L'ouvrage ouvre quelques pistes, sur lesquelles acteurs publics et privés pourront s'engager pour approfondir ce mouvement et contribuer à reconstruire la confiance entre les citoyens et les organisations.

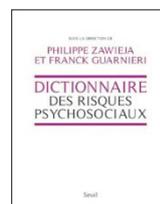


*Cap vers la confiance.
Enjeu sociétal :
du risque à l'opportunité.*

Fondation nationale Entreprise et Performance (FNEP) - 176 Pages, 14 euros.

> En savoir +
www.fnep.org

Le Dictionnaire des Risques Psychosociaux primé



L'Académie des Sciences Morales et Politiques de l'Institut de France a décerné le Prix René-Joseph Laufer, qui distingue l'excellence

et la qualité du travail accompli, au Dictionnaire des Risques Psychosociaux, publié aux éditions Le Seuil. Ce dictionnaire, coordonné par Philippe Zawieja et Franck Guarnieri, rassemble plus de 800 entrées rédigées par près de 300 auteurs.

> En savoir +
<http://www.amazon.fr>

ACTUALITÉ NATIONALE

Point d'actualité sur la grippe aviaire H5N8

Une nouvelle souche de virus de grippe aviaire H5N8 est apparue il y a un an en Corée avant de se propager en Chine et au Japon. La déclaration de foyers dans plusieurs pays européens (en Allemagne le 5 novembre 2014, puis aux Pays-Bas et au Royaume-Uni respectivement les 15 et 18 novembre) conduit à rappeler que les virus grippaux hautement pathogènes représentent une menace permanente, aussi bien pour les élevages de volailles compte tenu des pertes économiques considérables, que pour les populations humaines du fait de la capacité de mutation de ces virus.

Les organisations internationales concernées (*l'Organisation mondiale de la santé animale - OIE, l'Organisation mondiale de la santé - OMS et l'Organisation des Nations-Unies pour l'agriculture et l'alimentation - FAO*) suivent de près l'évolution de la situation et recommandent aux Etats de renforcer les dispositifs de surveillance et de contrôle des maladies animales. Cette vigilance est liée à l'extension mondiale de la grippe H5N1 en 2004, largement médiatisée, qui avait fait craindre l'apparition d'une nouvelle pandémie¹ potentiellement très meurtrière.

Dans son analyse de la situation, l'OIE rappelle que 75% des maladies humaines émergentes étant issues de pathogènes transmis par les animaux, domestiques comme sauvages, la protection de la santé publique est intimement liée à la préservation de la santé animale.

L'OIE indique notamment que « Ces dernières décennies, les impacts de la mondialisation des échanges d'animaux, de personnes et de produits commerciaux ont démultiplié les possibilités de propagation des pathogènes d'un côté à l'autre du monde en un temps record. Mais la récente découverte du virus H5N8 en Europe rappelle à la communauté internationale qu'un simple phénomène naturel comme les flux migratoires d'oiseaux sauvages peut aussi être responsable de la dissémination mondiale d'une maladie ».

Les services vétérinaires des trois pays européens concernés ont réagi très rapidement afin de circonscrire les foyers. C'est en effet la capacité de détection précoce

et de réaction rapide et transparente qui est la clé de la réussite de toute action de lutte contre une maladie très contagieuse telle que la grippe aviaire à virus hautement pathogène.

Confrontés en 2003 à un autre épisode de grippe aviaire de type H7N7, les Pays-Bas n'avaient pas réagi assez efficacement et s'étaient laissés « déborder » par le développement de la maladie. Le bilan avait été très lourd : 30 millions de volailles mortes ou abattues et des pertes totales de l'ordre d'un milliard d'euros. 85 personnes (dont un vétérinaire décédé), en contact direct avec les animaux infectés, avaient également été contaminées.

Les experts de l'*Agence nationale de sécurité sanitaire (Anses)* considèrent que :

- ✓ le risque d'introduction du virus H5N8 sur le territoire national justifie un renforcement des mesures de bio-sécurité et de surveillance dans le domaine animal,
- ✓ la probabilité de survenue de cas humains dus à ce virus dans la population générale est minime mais ne peut être totalement exclue pour des personnes travaillant au contact de volailles infectées ■

Benoît ASSEMAT

Inspecteur général de santé publique vétérinaire

Chargé de mission

Département Risques et Crises

➤ Pour en savoir +

<http://www.oie.int/fr/>

<http://agriculture.gouv.fr>

<https://www.anses.fr>

• • • • •

(1) Epidémie touchant une partie importante de la population sur une grande zone géographique.

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

Focus sur le système de gestion de crise en Estonie

A propos des auteurs



Iivi LUUK est conseillère politique en gestion de crise au Ministère de l'Intérieur estonien. Elle a effectué ses études dans le domaine de la sécurité internationale et a occupé divers postes dans le secteur public.



Hannes KONT est Secrétaire général adjoint en charge de la politique de secours et de la gestion des crises du Ministère de l'Intérieur estonien. Il a précédemment occupé différents postes dans le secteur public et privé.

Le contexte politique

Suite à l'obtention de son indépendance en 1991, l'Estonie restructura complètement son gouvernement. Après cinquante ans d'occupation soviétique, toute l'administration publique estonienne, qui inclut l'application de la loi et la gestion de crise, fut complètement reconstruite. En effet, l'ancien système de défense civile datant de l'ère soviétique, était basé sur le principe de mobilisation totale de la société civile à l'appui de la défense nationale, en cas de guerre. Le modèle de gestion de crise actuel est séparé du système de défense militaire. Son objectif principal est de protéger la population contre les catastrophes, qu'elles soient d'origine naturelle ou anthropique. La refonte récente du système a permis à l'Estonie de s'inspirer des expériences d'autres pays, de tirer profit de ressources privées et de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies tout en intégrant leur usage.

Vue d'ensemble du système

L'Estonie a un gouvernement décentralisé ; ainsi le système de gestion de crise suit le même modèle. La décentralisation induit la division fonctionnelle des responsabilités. Les ministères et les agences sont responsables de leurs champs de compétences respectifs en cas de gestion de crise, tandis que le Ministère de l'Intérieur est responsable de la coordination globale de la gestion de la crise.

Un ministère en charge d'un domaine le gère au niveau national, régional et local. Le Ministère des Affaires Sociales est par exemple responsable de la préparation et de la réponse d'urgence à tous les niveaux en cas

L'Estonie en bref :

- ✓ *Située au nord-est de l'Union européenne, bordant la Lettonie au sud et la Russie à l'est, l'Estonie partage une frontière maritime avec la Finlande et la Suède.*
- ✓ *La superficie du pays est de 45 000 km² et sa population de 1,3 millions d'habitants.*
- ✓ *C'est une République parlementaire démocratique avec un Parlement monocaméral, le **Riigikogu**.*
- ✓ *Le Riigikogu compte 101 sièges et ses membres sont élus au suffrage universel pour 4 ans. Il n'exerce pas de contrôle politique direct sur la gestion de crise.*
- ✓ *Le Premier Ministre est nommé par le Président et approuvé par le Riigikogu. Le Cabinet des Ministres est nommé par le Premier Ministre et approuvé par le Riigikogu. Le Président est élu par le Parlement pour un mandat de 5 ans et n'a aucun pouvoir exécutif.*
- ✓ *L'Estonie est composée de 15 comtés, qui sont tous dirigés par un gouverneur qui représente l'Etat au niveau régional. Elle compte 215 municipalités. Chacune d'elle est considérée comme une unité du gouvernement autonome.*
- ✓ *L'Etat a mis en œuvre avec succès un modèle de gouvernance numérique, connu sous le nom d'e-gouvernement. C'est un système d'e-solutions s'étendant du e-business à l'e-vote.*



(1) Un service vital est un service essentiel au maintien de la santé, de la sécurité, de la sûreté de la population et de son bien-être économique et social.



ACTUALITÉ EUROPÉENNE

d'intoxication de masse, et le Ministère de l'Intérieur a le même type de responsabilités en cas de feux de forêts. Parce que résoudre une situation d'urgence nécessite une réponse coordonnée des divers acteurs de différents ministères, la collaboration est une question clé dans le système de gestion de crise. En situation de crise, la gestion de l'incident est donc un processus hautement collaboratif mené par le ministère en charge du type de risque.

Au niveau national, le Ministère de l'Intérieur est responsable de la coordination de la gestion de crise interministérielle. Cela inclut la réalisation de l'évaluation nationale des risques, l'organisation d'exercices de gestion de crise ainsi que le développement de plans de réponse d'urgence et de bases législatives globales en matière de gestion de crise. Les infrastructures critiques de l'Estonie sont régies comme des services vitaux et divisées entre les ministères, en fonction de leurs compétences. Il y a actuellement 42 services¹ sous la juridiction de 7 ministères.

Le dispositif estonien d'évaluation des risques est bien développé. En effet, l'évaluation nationale des risques a débuté en 2003 et le dispositif a été revu et adapté à plusieurs reprises durant le processus. L'objectif de cette évaluation des risques est d'augmenter la sûreté et la sécurité nationales, en prenant des mesures adaptées et en mettant en place des actions adéquates. Ainsi, pour avoir un impact réel, l'évaluation des risques ne peut pas être un processus indépendant et doit être soutenue financièrement. Bien que l'Estonie ait établi une base législative permettant la mise en relation directe de l'évaluation des risques et du planning budgétaire de l'Etat, ce dispositif est largement inutilisé.

Le système de plan d'intervention d'urgence est rattaché au dispositif d'évaluation des risques. Pour les situations d'urgence dues à des risques élevés, les ministères responsables créent un plan de réponse qui spécifie les rôles et les responsabilités des parties prenantes et qui décrit l'organisation globale de réponse à un type de risque. Les plans de réponse nationaux sont adoptés par décret du gouvernement.

Au printemps 2014, le Ministère de l'Intérieur a créé un « concept » national d'exercices de gestion de crise afin de résoudre certains dysfonctionnements du

système. Auparavant, les exercices étaient conduits principalement comme des répétitions et non perçus comme un outil de test du système, permettant de mettre en avant ses lacunes. Les questions soulevées pendant les exercices n'étaient souvent pas abordées par la suite et les leçons qui pouvaient en être tirées pour améliorer le dispositif, n'étaient par conséquent pas mises en œuvre. Le nouveau concept comble ces lacunes en reliant la planification, la conduite et les enseignements tirés des exercices, au dispositif étatique de préparation aux situations d'urgence, augmentant ainsi l'utilité des exercices.

Le e-gouvernement : un modèle de gouvernance numérique

L'administration publique estonienne a comme particularité d'avoir intégré des solutions numériques dans son fonctionnement quotidien. Les interactions entre les différentes agences gouvernementales ou entre le gouvernement et les citoyens, se font presque exclusivement à travers des solutions électroniques appelées *e-Estonie*². En effet, au lieu d'un système central, l'Estonie a créé un système ouvert et décentralisé qui relie les divers services et les bases de données entre eux. La flexibilité apportée par ce système souple permet aux nouveaux composants de la société numérique d'être développés et ajoutés sur une base continue.

Par exemple, en ce qui concerne l'application de la Loi, l'Estonie utilise une combinaison de systèmes qui donne aux agents les outils nécessaires pour faire leur travail plus efficacement. Chaque voiture de police est équipée d'un poste de travail mobile qui fournit un accès instantané à de multiples bases de données. Lorsqu'un officier effectue un contrôle d'identité via X-Road³, il accède non seulement au casier judiciaire de la personne mais également à des informations pertinentes comme le registre de la population, celui de la possession d'armes, de l'enregistrement des véhicules, etc. D'autre part, un système de positionnement géographique envoie au Centre d'information et de commandement des informations en temps réel sur l'emplacement et le statut de chaque véhicule de police. Un système séparé de positionnement permet aussi à la police de connaître rapidement l'origine d'un appel au secours effectué avec



(2) <http://e-estonia.com/>. « e-Estonie » est une expression couramment utilisée pour décrire l'émergence en Estonie de l'une des e-sociétés les plus développées du monde. Les services électroniques font partie du quotidien des citoyens estoniens :

e-élections, e-impôts, e-police, e-santé, e-banque et e-école. Le préfixe « e » est presque devenu banal dans le domaine des services tant il s'est généralisé (<http://www.est-emb.fr/estonie/aid-295>).

(3) <http://e-estonia.com/component/x-road/>

un téléphone portable, une capacité qui s'est révélée cruciale pour permettre l'envoi de services de secours dans des zones éloignées. Ces différents systèmes permettent aux services de secours de répondre à un plus grand nombre d'appels et de mieux s'adapter aux contraintes de temps, lors des situations d'urgence.

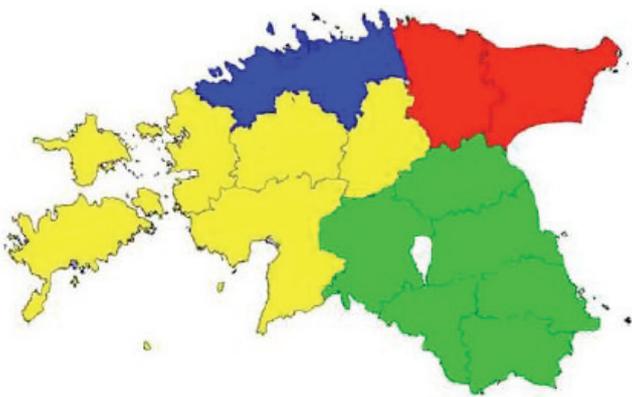
Les niveaux d'organisation

Les responsabilités de la gestion de crise sont réparties en quatre niveaux principaux : le niveau national, le niveau régional, le niveau local (au sein des municipalités), et le niveau individuel (basé sur le volontariat).

Le niveau national : le Ministère de l'Intérieur élabore la politique de gestion de crise et en dirige l'exécution par ses agences. Les différents ministères et leurs agences sont responsables d'aspects spécifiques de gestion de crise et des infrastructures essentielles qui s'y rapportent. Le Ministère de l'Intérieur préside le Comité de Crise gouvernemental, qui est un organe de contrôle et de conseil en matière de sécurité intérieure.

Le niveau régional : il y a 4 comités de crise régionaux pour l'ensemble du pays, qui servent de nœuds de communication entre les différentes parties prenantes régionales. Ils contribuent principalement à la prévention des situations de crise et à la phase post-crise, mais ne participent pas à la résolution de crises complexes. Le Président du Comité de crise régional est aussi responsable du centre de secours de la région, alors que le vice-président dirige la préfecture de police. Le *Conseil estonien de secours (Estonian Rescue Board, ERB)* coordonne quant à lui le travail du comité de crise régional.

Les 4 comités de crise régionaux estoniens



Le niveau local : le Conseil du gouvernement local est l'autorité principale de gestion de crise. Il établit aussi le Comité de crise local, présidé par le Maire.

Le niveau individuel : bien que la gestion de crise en Estonie soit principalement une fonction gouvernementale, la participation des citoyens à la gestion de crise et à la conduite des opérations est une tradition de longue date. Il y a plusieurs types de volontariat offrant la possibilité de participer à la sécurité civile estonienne, incluant les sapeurs-pompiers volontaires, les réservistes des équipes de sauvetage en mer et terrestres, et les assistants d'officiers de police.

Les niveaux de réponse aux crises dans le cadre légal

Les différents types d'incidents nécessitent divers moyens de réponse. En Estonie, il existe des dispositions législatives distinctes en fonction du type et de l'ampleur de l'incident :

Un **incident commun** est un événement « classique » qui correspond à une situation à laquelle les services de secours sont confrontés quotidiennement. Il peut être traité par les institutions gouvernementales dans le cadre de leurs tâches « ordinaires ».

Une **urgence** est un événement (ou une chaîne d'événements) qui met en danger la vie ou la santé de beaucoup de personnes, qui cause des dommages majeurs à l'environnement ou aux infrastructures, ou qui crée des perturbations ou des interruptions majeures dans le fonctionnement continu des services vitaux et dont la résolution nécessite l'effort coordonné de plusieurs parties prenantes. Une *urgence* diffère d'un *incident commun* dans le sens où elle exige un apport additionnel de moyens, ainsi qu'une plus grande coordination pour être résolue. Des procédures spécifiques basées sur le type d'urgence, sont stipulées dans les plans de secours. Une *urgence* ne fait pas l'objet d'une déclaration officielle et la responsabilité de sa résolution revient à l'agence qui pilote.

Une **situation d'urgence** est officiellement proclamée par le gouvernement, sur proposition du Comité de crise gouvernemental. Cette déclaration donne aux autorités le droit d'utiliser des mesures extraordinaires pour la résolution de la crise, y compris la violation des droits constitutionnels. Dans une telle situation, les chaînes de commandement et de contrôle peuvent différer de celles utilisées habituellement. Les catastrophes naturelles, industrielles, ou les épidémies, peuvent par exemple faire l'objet d'une déclaration officielle de *situation d'urgence* par le gouvernement. La résolution de l'événement est alors du ressort du ministère concerné.

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

L'*état d'urgence* est déclaré par le *Riigikogu* sur proposition du Président ou du Gouvernement, en cas de menace à l'ordre public ou à la Constitution de la République d'Estonie. Celle-ci peut résulter d'une activité terroriste, d'une tentative de renversement violente du gouvernement, d'un conflit social majeur, de troubles à l'ordre public prolongés, ou encore d'un isolement forcé d'une région de la République estonienne. Comme en *situation d'urgence*, des mesures extraordinaires peuvent être appliquées. Les responsabilités des gestionnaires de crise ne changent pas, mais différentes chaînes de commandement existent et la résolution de la crise est alors du ressort du Gouvernement.

Les crises en Estonie

Les crises des dernières décennies, notamment des incendies, ont été causées directement ou indirectement par l'activité humaine. Les crises les plus importantes depuis l'indépendance de l'Estonie en 1991 sont : le naufrage du *MS Estonia*⁴ (852 décès), l'empoisonnement au méthanol de Parnü⁵ (68 décès et 43 victimes gravement handicapées), les violentes tempêtes de 2005 qui ont causé des inondations importantes sur les côtes de la Mer Baltique⁵ (causant plus de 18 millions d'euros de dommages) et l'incendie de l'orphelinat d'Haapsalu en 2011 (10 enfants décédés).

En 2007, des émeutes ont eu lieu à Tallinn, suite à la décision du Gouvernement de déplacer un monument aux morts datant de l'époque soviétique, du centre de la capitale vers un cimetière militaire. Cet incident coûta 4 millions d'euros à l'Etat. Après les émeutes, une série d'attaques par déni de service⁶ furent lancées contre les serveurs du Gouvernement. Ces attaques furent les premières d'une telle ampleur observées contre un gouvernement. Elles eurent un impact fort sur le développement des infrastructures de sécurité de l'information estoniennes et aboutirent même à la création du CCDCOE - *Centre d'excellence en cyberdéfense*⁷ - de l'OTAN, basé à Tallinn, la capitale. L'expertise en cyberdéfense de l'Estonie est désormais reconnue au sein de la Communauté internationale.

• • • • •
 (4) Le *MS Estonia* a coulé le 28 septembre 1994 en mer Baltique, avec 989 personnes à bord.
 (5) europa.eu/rapid/press-release_IP-06-514_fr.pdf
 (6) Une attaque par déni de service est une attaque informatique ayant pour but de rendre indisponible un service, ou d'empêcher les utilisateurs légitimes d'un service de l'utiliser.
 (7) <https://www.ccdcoe.org/>
 (8) Cette liste n'est pas exhaustive : d'autres directives, actes et décrets existent également dans ce domaine.

La base juridique et politique

Les documents et les textes de lois les plus importants relatifs à la gestion de crise en Estonie⁸ sont :

- ✓ Le *concept de Sécurité Nationale de la République d'Estonie*⁹ : le NSC est un document cadre qui fixe les objectifs et les principes généraux de la politique étrangère et de la politique de défense et de sécurité intérieure. Préparé par le Gouvernement, il est approuvé ou amendé si besoin, par le *Riigikogu*.
- ✓ Les *fondements de la Politique de Sécurité Intérieure*¹⁰ (2014) : ils donnent une vue d'ensemble des grandes priorités du Ministère de l'Intérieur, de la mise en œuvre de la politique de sécurité de 2013 et des actions accomplies par le Ministère en matière de Sécurité intérieure.
- ✓ La *Stratégie de Défense Nationale*¹¹ est basée sur le *Concept de Sécurité Nationale* estonien. C'est la base du processus de planification de défense de l'Etat. Ce document est révisé tous les 4 ans.
- ✓ La *Loi d'Urgence*¹² est le principal instrument juridique du système de gestion de crise estonien. Elle présente la structure globale du système et spécifie les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la gestion de crise, à tous les niveaux.
- ✓ La *Loi sur l'état d'urgence*¹³ définit les bases et conditions de déclaration de l'état d'urgence. Elle définit également les rôles et responsabilités des acteurs lors d'une telle situation.

La dimension internationale

Une part essentielle de la politique étrangère estonienne est de fournir une aide et de participer à des missions humanitaires. L'Estonie base sa participation sur les besoins réels des peuples, en s'appuyant principalement sur les analyses des Nations Unies, de la Commission Européenne et de la Croix-Rouge, ou en répondant

(9) NSC: http://www.kaitseministeerium.ee/files/kmin/nodes/9470_National_Security_Concept_of_Estonia.pdf
 (10) http://issuu.com/siseministeerium/docs/turvalisuspoliitika_2014_eng
 (11) [http://www.kaitseministeerium.ee/files/kmin/img/files/KM_riigikaitse_strateegia_eng\(2\).pdf](http://www.kaitseministeerium.ee/files/kmin/img/files/KM_riigikaitse_strateegia_eng(2).pdf)
 (12) <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/ee/RK/a/530102013054/consolide>
 (13) <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/ee/RK/a/530102013054/consolide>

directement à une demande d'aide d'un pays. L'Estonie a fourni une aide humanitaire lors de nombreuses crises, de Haïti à la Somalie.

Jusqu'à présent, l'Estonie n'a pas activé le mécanisme de Protection Civile de l'UE. Des accords de coopération bilatérale ont été signés avec la Finlande, la Suède et la Lettonie. L'Etat a également signé des dispositions régionales et multilatérales avec le Conseil de l'Europe, l'UE (2004), l'OTAN (2004), l'OSCE (2010) et les Nations-Unies¹⁴.

D'autre part, l'Estonie n'a pas déclaré *l'état d'urgence* depuis son indépendance en 1991. Cependant le système de gestion de crise estonien a été complètement réformé en s'appuyant sur les leçons tirées des crises passées.

Les défis

Comparée à celle d'autres États membres de l'Union Européenne, la gestion de crise estonienne est très réglementée. Le système de gestion de crise, ses structures et ses dispositifs sont souvent révisés et mis à jour. Voici quelques défis sur lesquels les décideurs actuels sont en train de travailler dans le domaine de la gestion de crise :

✓ **Gérer l'origine « multirisques » des crises modernes** : les crises récentes ont été de vrais défis pour les gestionnaires de crise à travers le monde, de par la complexité et la nature unique de ces crises. Cela représente un défi tant pour la préparation que pour la réponse d'urgence. En ce qui concerne la réponse d'urgence, l'enjeu principal provient de la combinaison inhabituelle des situations d'urgence, souvent d'origine technologique ou industrielle, qui peut ainsi causer des crises sans précédent, et pour lesquelles les dispositifs de réponse ne sont pas préparés.

✓ **Appuyer financièrement l'évaluation des risques** : afin d'obtenir un impact réel sur la sécurité, l'évaluation du risque ne peut pas être séparée du reste du système de gestion de crise. En effet, pour que l'évaluation du risque mène à une amélioration de la préparation à des situations de crise, il faut l'appuyer financièrement. En Estonie, la base législative pour le financement de la réduction des risques est en place : les ministères et les agences sont obligés d'intégrer les analyses de risque dans leurs plans de développement et dans la planification budgétaire. Pourtant, cette

procédure s'est révélée encore insuffisante pour augmenter la sûreté et la sécurité publique. A l'heure actuelle, l'Estonie manque d'un système de financement de réduction des risques complet et efficace.

✓ **Réguler les services vitaux de manière optimale** : la politique économique libérale estonienne ne permet pas une forte surveillance de l'Etat dans le secteur privé. Alors que la plupart des 42 services vitaux de l'Estonie sont sous-traités par des entreprises privées, il est nécessaire que l'Etat réglemente ces services de façon optimale. D'une part, il est nécessaire de s'assurer que les prestataires gèrent les risques de façon appropriée et assurent la continuité d'activité de ces services en toute circonstance, d'autre part, il est important de ne pas causer une augmentation démesurée de la charge administrative par une réglementation excessive. Afin d'ajuster le cadre législatif pour qu'il réponde au mieux à ces besoins, la définition de *service vital* est en cours de révision et, en 2015, la *Loi d'Urgence* sera amendée en conséquence ■

Traduction : Adeline DAMICIS

Bibliographie

- BBC News (28.04.2007). *Tallinn tense after deadly riots*. Retrieved August 29, 2014, from : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6602171.stm>
- Estonia.eu, *Official gateway to Estonia*. About Estonia : Estonia at a glance. Retrieved August 29, 2014, from : <http://estonia.eu/about-estonia/country/estonia-at-a-glance.html>
- Estonian Ministry of Foreign Affairs. *Estonia as a provider of humanitarian aid*. Retrieved September 3, 2014, from : <http://vm.ee/en/estonia-provider-humanitarian-aid>
- Hellenberg, T. and Visuri, P. (2013). *Analysis of Civil Security Systems in Europe*. Country Study : Estonia. Retrieved August 29, 2014, from : http://anvil-project.net/wp-content/uploads/2013/12/Estonia_v1.0.pdf
- The Economist (01.07.2010). *War in the fifth domain. Are the mouse and keyboard the new weapons of conflict ?* Retrieved August 29, 2014, from : <http://www.economist.com/node/16478792>
- *E-Estonia.com : the Digital Society*. Retrieved August 29, 2014, from : <http://e-estonia.com>

• • • • •
 (14) L'Estonie est également membre des organisations internationales suivantes : *Australia Group*, BA, BIS, CBSS, EAPC, EBRD, ECB, EDA, EIB, EMU, ESA, EU, FAO, IAEA, IBRD, ICAO, ICC, ICRM, IDA, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, Interpol, IOC, IOM, IPU, ISO, ITSO, ITU, ITUC, MIGA, NIB, NSG, OAS (observateur), OECD, OIF (observateur), OPCW, PCA, *Schengen Convention*, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNTSO, UPU, WCO, WHO, WIPO, WMO, WTO.

DOSSIER THÉMATIQUE

Équipes sportives *versus* équipes de crise

Porter un regard sans cesse renouvelé sur la crise : un objectif très présent chez tous ceux qui sont concernés par les problématiques de crise. Comme certains d'entre eux sont aussi des sportifs, il leur est apparu que gérer des situations délicates, créer et maintenir un esprit collectif, ou développer sa préparation, étaient autant d'objectifs partagés entre le monde sportif et celui de la crise.

Confronter notre vocabulaire et nos concepts, préciser nos logiques de raisonnement et d'actions, connaître les leviers humains et psychologiques qui nous animent, à travers des échanges entre différents acteurs, doit nous permettre de remettre en question nos pratiques et de nous enrichir de celles des autres.

► Quelques notions clés

Carole DAUTUN

► Equipe de crise, équipe de sports collectifs : croiser les tirs

Grégoire CARUHEL et Dr. Brigitte LACROIX

► L'Esprit d'équipe

Jérôme FOURNIER

► Interview de Cédric Quignon-Fleuret, psychologue clinicien à l'INSEP

Entretien conduit par le Dr. Brigitte LACROIX

► Vol Relatif : la réussite est impensable sans le travail d'équipe

Arnaud MOREY

A propos des auteurs

Cédric QUIGNON-FLEURET



Psychologue clinicien, travaille dans le sport de haut niveau depuis près de 14 années. Il est d'abord intervenu, auprès de nombreuses fédérations et sportifs de haut niveau, en tant que préparateur mental avant de rejoindre le Département Médical de l'Insep, en 2005. Ses missions principales consistaient dans le suivi psychologique et la passation des bilans psychologiques à destination de l'ensemble des sportifs de haut niveau de l'Insep, le travail avec des entraîneurs et coordonnateurs de pôles, ainsi que de l'enseignement sur la psychologie dans le sport de haut niveau. Il a participé à des nombreux congrès en psychologie du sport où il est intervenu sur différentes thématiques telles que « Le vécu psychique de la blessure chez les sportifs de haut niveau », « La psychologie clinique du sport », ou encore les liens entre « Santé et performance dans le sport de haut niveau ».

Depuis 2013, il est le Responsable de l'*Unité de Psychologie du Sport*, au sein du Département Médical de l'Insep.

Grégoire CARUHEL



Après avoir obtenu un Master 2 professionnel en *Gestion Globale des Risques et des Crises* (Major de promotion), en 2013, à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il devient responsable « Organisation Sécurité Prévention des Risques et gestion de crise » à la Chambre de commerce et d'industrie de la région Paris Ile-de-France. Il a également un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif du 2e degré (basketball) et a été Vice-champion de France Juniors en 2011.

Arnaud MOREY



Consultant en gestion de Projets complexes depuis 10 ans (www.morey.eu) et enseignant en « Gestion de Crise et de Projets » à La Sorbonne, à l'Ecole de Management de Grenoble et à l'INP Grenoble. Parachutiste grenoblois, il est aussi recordman de France de Vol Relatif et membre de l'équipe internationale « Team Elite ».



Jérôme FOURNIER



Titulaire d'une Maîtrise en psychologie clinique et pathologique et entraîneur national de Basketball (coach du Toulouse Métropole Basket), il a été entraîneur national à l'INSEP de 2004 à 2013. Vice-champion d'Europe en 2005, 2008 et 2009, avec les cadettes, les espoirs et les juniors, il a également été champion d'Europe en 2012 avec l'Equipe de France juniors filles (moins de 18 ans), vice-champion du monde en 2013 avec l'Equipe de France juniors filles (moins de 19 ans) et champion d'Europe, avec l'Equipe de France espoir (moins de 20 ans).

DOSSIER THÉMATIQUE

Équipes sportives *versus* équipes de crise

Quelques notions clés...

Quelle que soit la discipline, de nombreuses définitions des notions de groupe et d'équipe existent. Il nous a semblé opportun de revenir sur ces notions afin d'apprécier les caractéristiques propres à ces deux formes d'organisation.

Groupe :

Un groupe peut être défini comme « un agrégat de personnes au sein duquel des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur «être là ensemble» ».

Un groupe se reconnaît par un ensemble de relations directes et privilégiées et par certaines caractéristiques, comme par exemple la taille et les normes.

- ✓ La taille : un groupe peut être considéré comme tel à partir du moment où un ensemble compris entre 3 et 12 individus sont rassemblés.
- ✓ Les normes représentent un ensemble de règles élaborées par le groupe auxquelles les individus doivent se soumettre. Elles sont caractérisées par la connaissance des valeurs du groupe et par le contrôle de l'environnement afin d'optimiser la décision. Les normes agissent en tant que régulateur par rapport aux valeurs sociales de ce dernier.

Différents types de groupes existent :

- ✓ Les groupes primaires (familles, amis...) sont des groupes de petite taille dominés par une division des tâches et l'adhésion à des buts communs.
- ✓ Les groupes dits secondaires (entreprise, équipe sportive...) sont de taille supérieure, avec des règles déterminées et imposées, et ce pour une certaine période.
- ✓ Les groupes formels (équipes sportives professionnelles, équipe de chercheurs...) correspondent à une organisation définie, avec des rôles prescrits pour chaque individu.

- ✓ Les groupes informels quant à eux, se réunissent plus spontanément et de leur plein gré (individus qui sympathisent).

Selon Roger Mucchielli¹, tout groupe possède 7 caractéristiques psychologiques fondamentales :

1. Les interactions entre individus ;
2. L'existence de buts collectifs ;
3. L'émergence de normes ou de règles de conduite informelles ;
4. L'existence d'une structure informelle de l'ordre de l'affectivité, ou d'une cohésion socio-affective ;
5. L'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs ;
6. L'existence d'un inconscient collectif ;
7. L'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement.

Équipe :

Une équipe peut être définie comme « un groupement de sujets que réunit un *projet commun lié à l'exécution de la tâche primaire dévolue à l'institution (gagner des matchs, répondre à une situation de crise, soigner...)*. *Le « faire équipe » suppose donc une organisation des pratiques incluant des échanges entre les personnes. Il relève de la mise en place d'une synergie qui coagule les différences entre les individus rassemblés pour faire équipe*². »

A la lecture de cette définition, plusieurs caractéristiques non exhaustives de l'équipe émergent : *l'atteinte d'un objectif commun, l'exécution de tâches, le besoin d'organiser les pratiques, l'hétérogénéité des individus.*

Nous rajouterons également le caractère temporaire ou éphémère d'une équipe. En effet, les individus dans une équipe, à la différence d'un groupe, sont moins habitués à travailler ensemble puisqu'ils se re-grouperont dès lors qu'une mission ou une situation le nécessite. Cette constitution temporaire évite l'installation de routines dans les tâches, mais impose une coopération beaucoup plus serrée. Cette absence ou faible habitude de travail-



(1) Agrégé de philosophie et neuropsychiatre, Roger MUCCHIELLI est un psycho-sociologue, psychopédagogue et caractérologue français
 (2) G. ASMADO, P. FUSTIER, Introduction, *Nouvelle revue de psychosociologie*, p.7, 2012/2- N°14.

ler ensemble, peut être compensée par des niveaux de confiance et d'écoute plus importants.

L'hétérogénéité des personnes, qu'elle soit liée aux caractéristiques individuelles, à la culture métier ou encore aux rôles assignés temporaires, aura également un poids sur les relations et la cohésion de l'équipe. Selon Roger Mucchielli, l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe, et d'une division efficace des rôles. Elle dynamise et enrichit l'équipe. La complémentarité peut donc devenir un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel. Cependant, l'hétérogénéité est aussi source de tensions, de par les différences de personnalités que l'on peut percevoir.

Ainsi, l'équipe requiert une convergence et une coordination des efforts beaucoup plus serrées, simultanées et communes, une définition des objectifs, des tâches, des rôles et des responsabilités de chacun explicitée, formalisée et partagée, aux travers de règles formelles, afin de garantir la réalisation de l'objectif assigné et d'assurer un certain degré de performance.

La performance d'une équipe en terme d'actions communes et de solidarité collective, dépende étroitement du degré de coopération entre ses membres et donc des relations interpersonnelles de participation et de solidarité. Une équipe est un construit fragile qui repose sur l'humain, où chaque personne a son importance. La construction d'une équipe peut être longue et repose principalement sur la cohésion et la qualité du lien d'appartenance des membres à l'équipe. Ce sentiment d'appartenance se crée à travers la mise en place d'une culture partagée, qui est une condition au développement d'une « bonne ambiance ». Cependant, un seul élément peut détruire ce fragile équilibre ou *a contrario*, une seule personne peut émerger et favoriser le travail collectif ■

Carole DAUTUN

Chef du Département Risques et Crises

Une équipe efficace possède les caractéristiques suivantes :

✓ *Un but clair et louable.*

Tous les membres connaissent l'objectif précis de rendement et savent quand celui-ci est atteint.

✓ *Une structure axée sur les résultats.*

Il est souvent préférable de laisser une équipe définir une structure lui permettant de produire les résultats visés.

✓ *Des coéquipiers compétents.*

Les membres sont en mesure d'assumer leurs responsabilités en fonction de leur niveau de connaissances.

✓ *Un engagement commun.*

Tous les coéquipiers dirigent leurs efforts vers l'objectif du groupe.

✓ *Un climat de collaboration.*

Il s'agit d'un climat de confiance créé par un comportement franc, ouvert, cohérent et respectueux.

✓ *Des normes d'excellence.*

Les membres de l'équipe savent ce qu'on attend d'eux individuellement et collectivement.

✓ *Un soutien et une reconnaissance externes.*

Les messages d'encouragement et les compliments motivent les personnes et les équipes.

✓ *Un leadership fondé sur des principes.*

Les membres de l'équipe respectent leur chef et la position qu'il occupe, parce qu'il possède de bonnes compétences en leadership et qu'il a à cœur le bien de l'équipe.

.....

Source : Teamwork : What Must Go Right/What Can Go Wrong, (Le travail d'équipe : ce qui doit bien marcher/ce qui peut mal tourner), de Carl LARSON et Frank LAFASTO, Publications Sage, 1989

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Equipe de crise, équipe de sports collectifs : croiser les tirs

Monde sportif, monde de crise, deux univers qui peuvent de prime abord sembler bien éloignés. Ils ont pourtant beaucoup à apprendre l'un de l'autre, tant sur les plans stratégique que tactique et/ou opérationnel. Des univers complexes et dont les fonctionnements sont souvent faits « de sang, de sueur et de larmes »¹. Les apprentissages et la préparation y tiennent une place centrale, afin que les équipes puissent donner le meilleur d'elles-mêmes. Croiser les visions respectives sur les concepts et les pratiques représente une occasion de réinterroger nos modes de fonctionnement et de développer des approches originales.

Nous nous proposons d'explorer les convergences et les divergences entre les équipes de sports collectifs et les équipes que mettent en place les organisations – privées ou publiques – dans le contexte particulier de la crise. Cette réflexion s'organise de manière chronologique en prenant pour référentiel l'échéance majeure de la compétition ou de la crise. Notre analyse se limitera à deux types d'équipe : d'une part les équipes de sports collectifs, et plus particulièrement les sélections nationale, régionale, voire départementale, que nous appellerons pour la suite de l'exposé « **Equipes Sportives Temporaires** » (EST)² et, d'autre part, les équipes de crise d'une organisation.

Equipes de crise, équipes de sports collectifs : attaque ou défense ?

- Une équipe comme groupe restreint

Equipes de crise comme « Equipes Sportives Temporaires » constituent bien des groupes restreints ou primaires, au sens sociologique du terme³, pour lesquels le groupe secondaire est représenté par l'entité dont ils émanent et l'ensemble des personnes qui la compose : personnels d'une structure ou membres d'une association sportive. De petite taille - le plus souvent inférieur à 20 personnes -, ils sont reliés à des territoires physiques, salle de crise, terrain de sport, etc., mais aussi symboliques et/ou institutionnels : entreprise, organisation, club, nation... et se révèlent, du fait de leurs objets mêmes, des « lieux investis d'espoirs et de menaces »⁴. La cohésion de tels groupes se trouve, en

général, renforcée par l'existence de normes, signaux, voire rituels propres (hymnes nationaux, cris de guerre, « haka ») très présents dans les EST, mais qui n'ont pas fait l'objet d'analyse spécifique dans les cellules de crise. Chaque membre développe une perception individualisée de l'autre et les échanges interindividuels s'avèrent nombreux ; il existe potentiellement, entre les membres, une forte interdépendance et une véritable solidarité. Les actions individuelles s'orientent vers des buts communs assignés comme buts du groupe.

1 Les sports collectifs :

En s'inspirant de la définition donnée par J.-F. Grehaigne (1992) pour les sports de ballon, certains aspects caractérisent les sports collectifs :

- ✓ un rapport de force entre deux ou plusieurs groupes ;
- ✓ des stratégies collectives et individuelles, c'est-à-dire des décisions implicites ou explicites prises en commun à partir de références communes ;
- ✓ des choix d'habiletés sensori-motrices, celles de la vie courante et d'autres beaucoup plus spécifiques puisque déterminées par le cadre réglementaire ; la mise en œuvre de ressources motrices, affectives et cognitives au service de l'équipe, dans un ensemble finalisé par la victoire collective, dans le respect des formations adverses.

- Objectifs de l'équipe

L'existence de ces équipes et leur dissolution éventuelle est toujours décidée par le groupe secondaire ou, plus précisément, par ses instances dirigeantes et relève d'une volonté managériale plus ou moins collective. Leur création répond donc à des besoins précis de la structure, en fonction de sa finalité et doit remplir des objectifs assignés.

Dans le domaine sportif, les besoins peuvent de manière schématique, être résumés en termes sportifs (recherche du résultat, valorisation de la performance), éducatifs (valeurs et bénéfices véhiculés par l'activité) et/ou récréatifs (loisirs). Une fédération sportive regroupe ainsi

• • • • •

(1) Winston CHURCHILL, 13 mai 1940, Chambre des communes.

(2) La formation des sélections sportives se rapproche davantage de celle des équipes de crise. Une telle analyse pourrait s'étendre à d'autres types d'équipe sportive temporaire, par exemple l'équipage d'un bateau en régate ou les cordées en alpinisme.

(3) D. ANZIEU, J.-Y. MARTIN, 1968.

(4) D. ANZIEU, J.-Y. MARTIN, 2000.

l'ensemble de ces objectifs pour représenter, organiser, diriger, encourager et développer la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives. Pour une cellule de crise, ces besoins correspondent de façon plus simple au maintien des activités et de l'image de marque de la structure, voire à sa survie.

L'objectif majeur d'une EST s'apparente à un but de guerre (objectif militaire) qui ne comporte que deux possibilités : il s'agit de vaincre un des adversaires identifiés. La performance est ici concrétisée dans cette victoire, pour l'équipe ; mais la performance s'inscrit également dans une progression, représentant l'aboutissement de toute la préparation antérieure et validant la politique choisie et la stratégie de l'organisation. Le coach (entraîneur, capitaine, ou manager⁵), choisi et payé par l'organisation (fédération, ligue ou comité), doit au-delà de la victoire, permettre à son équipe d'exprimer au mieux toutes ses potentialités et de véhiculer les valeurs du groupe secondaire.

L'objectif majeur d'une cellule de crise est assez différent et nous considérons que la confusion entretenue par plusieurs auteurs avec des objectifs de type militaire, ne traduit pas la complexité et les ambiguïtés multiples auxquelles se heurte la cellule de crise. Ici, pas d'adversaire unique identifié, à moins de confondre la crise en une entité protéiforme et menaçante, qu'il serait possible de terrasser par des prouesses de professionnels super entraînés ! Mais plutôt de multiples points de difficultés, d'apparition intempestive et irrégulière à identifier et à traiter, une multiplicité d'acteurs, de partenaires et non d'adversaires, qui doivent dialoguer, composer, coopérer et coordonner des actions, avec la difficulté supplémentaire de voir des facteurs extérieurs les rendre inopérantes.

La « réussite » d'une cellule de crise n'est ainsi jamais une « victoire » mais plutôt un compromis - par exemple entre la continuité des activités et la sauvegarde de l'image de l'organisation, le résultat au temps T des « moins mauvaises solutions » qui assureront le mieux possible la continuité des activités, tout en limitant les impacts négatifs sur l'organisation et son image. La performance opérationnelle, tactique, informative des membres de la cellule de crise n'est pas toujours synonyme de réussite, car d'autres paramètres et facteurs vont jouer : action contraire d'un partenaire ou d'un décideur, opinion publique défavorable, décision d'une autorité...

• • • • •

(5) La terminologie varie selon les sports. Nous emploierons le terme de « coach » dans la suite de notre article.

(6) DURET et al., 2011.

Sur un autre registre, alors que l'organisation et ses décideurs définissent les objectifs pour l'équipe, le principe est posé *a priori* d'une adhésion des membres de l'équipe à ces objectifs et d'une solidarité basée sur les échanges interindividuels et l'interdépendance. Il serait cependant illusoire de penser que les membres de tels groupes respectent ces principes de solidarité et se soumettent totalement aux objectifs stratégiques et collectifs, d'autant plus si ces objectifs sont formulés de l'extérieur du groupe. Les membres peuvent poursuivre, de façon plus ou moins implicites, des buts qui leur sont propres (se mettre en valeur, déstabiliser un « concurrent en interne », faire prévaloir une idée...) qui peuvent différer voire gêner l'atteinte de l'objectif commun. L'EST comme la cellule de crise sont des lieux



La « réussite » d'une cellule de crise n'est ainsi jamais une « victoire » mais plutôt un compromis...

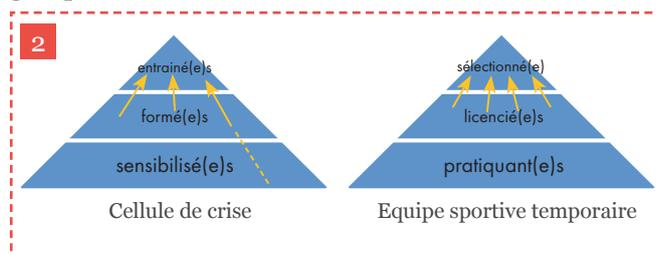


de « coopération », où solidarité et concurrence, individualisme et collectif, coopération et rivalité cohabitent. Cette approche rappelle le tryptique formulé par Jacques Delors afin de définir les principes devant guider la construction européenne : « La concurrence qui stimule, la coopération qui renforce, la solidarité qui unit ». L'EST comme la cellule de crise s'appréhendent à la fois comme des entités d'une grande fragilité, mais aussi comme un refuge de réalisation personnelle et collective⁶. C'est tout le leadership, la connaissance des personnes, les compétences du pilote ou du coach qui permettront d'optimiser le fonctionnement de l'équipe et d'atteindre les objectifs.

Les équipes s'appuient pour fonctionner sur une diversité de personnes « soutien » qui leur apportent l'ensemble des compétences et expertises dont elles ont besoin. Le terme sportif de « staff », qui est utilisé pour désigner l'ensemble des personnes qui gravitent autour d'une équipe sportive, sans être acteur sur le terrain lors de la compétition, à toutes les étapes de son fonctionnement, conviendrait également pour désigner les personnels de la structure mobilisés en temps de crise, et qui constituent en général le « back office » des membres de la cellule de crise. Attention cependant, ces personnes ne constituent pas l'équipe même si elles peuvent en être très proches fonctionnellement et émotionnellement. Une ambiguïté semble persister sur ce point dans le domaine sportif, car certaines organisations sportives considèrent le staff – et ses différentes composantes – comme partie intégrante de l'équipe, ce que nous n'avons pas retenu dans notre approche.

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

En résumé, ces équipes constituent des formations ponctuelles et nouvelles, dont les membres ne se connaissent pas systématiquement avant leur constitution. Elles portent l'image idéalement emblématique du groupe secondaire dont elles émanent, mais assurent aussi une des missions qui contribuent plus ou moins directement à l'existence même et aux activités de ce groupe.



Cellules de crise et EST émanent clairement de leur groupe primaire, mais selon des formules différentes. Si les EST sont généralement constituées des meilleurs licenciés de leurs catégories, sélectionnés dans leurs clubs respectifs et souvent les plus entraînés, la réalité n'est pas systématiquement similaire pour les équipes de crise. En effet, la loi de Murphy fait survenir la crise dans des périodes « atypiques »⁷ et les contraintes des structures publiques ou des entreprises amènent à voir figurer, de façon temporaire ou plus constante, des acteurs ayant été sensibilisés, mais non formés et possédant une connaissance très relative de la cellule de crise, de ses enjeux et des sujets traités.

Constitution et organisation de l'équipe : et si c'était en amont que l'essentiel se joue ?

Une des premières étapes consiste pour le coach, ou le pilote, à composer son équipe en veillant à ce qu'elle comporte l'ensemble des compétences et des complémentarités requises pour réaliser ses missions. Le contexte interne et/ou externe, dans lequel se situera cette équipe, influe directement sur l'élaboration de ce collectif. Le type de structure ou d'organisation (groupe secondaire) support est déterminant. Leurs principes et contraintes réglementaires ou managériales, leurs choix stratégiques et les moyens matériels, financiers et humains qu'elles y consacreront, donneront des équipes plus ou moins étoffées (joueurs et remplaçants par exemple), avec des niveaux d'expertise variable des membres.

Le niveau de positionnement (pour les EST : le niveau et l'enjeu des compétitions), la nature et le degré d'effi-

cacité et d'opérationnalité attendus, jouent également un rôle dans la composition de l'équipe et orientent les choix vers des profils de personnes présentant les compétences techniques mais aussi humaines et relationnelles souhaitables, pour travailler en équipe et mener les actions adaptées. Au-delà de sa composition, se posera inévitablement la question de son organisation interne propre et des leviers qui la guident.

Le mode d'organisation de telles équipes se structure autour d'un pilote ou d'un coach, dont les missions et le positionnement peuvent différer selon les situations, mais auquel incombent toujours *a minima*, la constitution de l'équipe, les règles de son organisation et de son fonctionnement internes, ainsi que la tactique développée au moment de l'action (match ou gestion de la situation de crise) : il est dépositaire de la stratégie de l'organisation. D'autres prérogatives peuvent également lui être attribuées en matière de préparation ou d'entraînement. En matière de crise, les rôles de pilote et de décideur, ne doivent pas être confondus. Le décideur se trouve en règle générale positionné hors de la cellule de crise avec laquelle il entretient cependant des liens étroits. Il peut, dans certains cas, prendre une décision à l'encontre de l'avis et des préconisations des autres membres de la cellule de crise. Responsable juridique de la structure, il doit valider et assumer les choix qui l'engageront à titre personnel et pour l'avenir, voire la survie de son institution. Cet aspect se trouve également présent dans les organisations sportives, en étant toutefois moins contraignant sur les aspects juridiques. Pour un coach sportif, l'organisation qui le choisit et le rétribue attend un « retour sur investissement », à savoir qu'il fasse gagner son équipe.

Les rôles et les périmètres de chacun doivent être clairement définis et acceptés, le positionnement et les missions de chaque membre sont complémentaires et contribuent à l'atteinte de l'objectif commun. Par exemple, le rôle d'un gardien de but d'une équipe de handball, ou de water-polo, diffère de celui d'un joueur ailier ; le meneur de jeu au basketball possède un registre différent de celui du pivot. De même, au sein d'une cellule de crise, responsable de la communication, pilote ou logisticien assurent chacun des missions spécifiques, mais en articulation étroite.

Les positionnements relatifs de chacun des membres dans le fonctionnement interne des équipes est en soi

.....
(7) Vendredi soir, veille de vacances ou de pont...

un sujet d'étude, car il peut adopter des formes très différentes, visibles ou invisibles, explicites ou totalement implicites. L'existence d'une hiérarchie se pose, soit dans ses aspects fonctionnels, avec la reconnaissance d'une position « experte » à un des membres, soit dans ses aspects plus « réglementaires », reproduisant les « grades » propres à la structure support. Les deux formes peuvent aussi coexister voire entrer en contradiction ou en conflit. De même, la clarté de définition des missions respectives et des modalités d'interactions évoquée précédemment, est le garant d'une fluidité de fonctionnement et d'une utilisation optimale des compétences, comme d'une limitation des tensions et des conflits internes.

La composition de l'équipe doit également prendre en compte le fonctionnement dans la durée - cinétiques de crise ou calendriers de compétition plus ou moins longs - et intégrer la notion de remplacement. Celle-ci positionne sur un rôle plusieurs personnes, parties intégrantes de l'équipe, même si elles n'y assurent pas leur mission en permanence. Il s'agit bien, dans tous les cas, de disposer d'un *pool* suffisant de membres potentiels compétents, pour adapter l'équipe aux exigences ou aux contraintes du moment. En matière de cellule de crise, un point important est la nécessité de s'adapter aux circonstances (moment calendaire, contraintes géographiques ou facteurs extérieurs) qui peut obliger une structure à mobiliser comme remplaçants, des personnes qui n'ont pas les connaissances requises et n'ont jamais pratiqué l'exercice (voir encadré 2). De telles situations sont très exceptionnelles dans les EST : les modalités de composition de l'équipe, ainsi que celles concernant le remplacement d'un(e) coéquipier(ère) en cours de préparation ou de compétition, en cas de blessure par exemple, sont cadrées – par les règlements sportifs – et anticipées.

Les cellules de crise comme les EST ne se réunissent que pour des occasions précises (situation de crise, compétition) avec cependant une différence importante : les sportifs concernés sont souvent des professionnels qui pratiquent leur activité à temps plein dans leur structure d'origine (clubs) et alternent des périodes longues de préparation et des périodes courtes de compétition. Pour des entreprises ou des organisations, en revanche,

il est rare qu'une équipe soit entièrement dédiée à la crise (préparation et gestion), même s'il peut exister des structures de veille⁸ activables en mode crise. Ainsi, la majorité des membres des équipes de crise exercent, par « temps calme », une activité qui comporte des aspects assez différents de leurs missions en temps de crise. Conséquemment, leurs compétences techniques, tactiques ou opérationnelles ne trouvent pas régulièrement à s'exercer, comme c'est le cas des équipes sportives, sans compter la problématique des remplaçants éventuels. De ce fait, si le degré de « performance » exigée de ces deux types d'équipe peut être aussi élevé, il ne sera pas forcément possible, dans la réalité, de l'obtenir pour des cellules de crise.

Les sportifs sont souvent des professionnels qui pratiquent leur activité à temps plein dans leur structure d'origine. Pour des entreprises ou des organisations, en revanche, il est rare qu'une équipe soit entièrement dédiée à la crise.

Le temps et l'espace constituent des éléments structurants qui s'imposent aux équipes. Dans l'organisation sportive, ils peuvent être davantage anticipés, puisque réglementés (durée d'une rencontre, taille du terrain, etc.) et séquencés (date, durée et lieu d'une rencontre ou d'une pratique). L'EST évolue donc avec des règles codifiées et des acteurs parfaitement connus, souvent étudiés à l'avance, afin de diminuer l'effet de surprise, l'incertitude ; équipe adverse, arbitres ou juges font partie du jeu, sont légitimes et respectés.

La cellule de crise pour sa part a l'avantage de travailler en général dans un lieu unique, connu, avec des outils préparés et pratiqués : la salle de crise. En revanche, le temps de la crise est subi, il lui est imposé. La durée – initiale – de fonctionnement de la cellule de crise est imprévisible : elle peut être très longue avec des phases d'activité intenses et de « mise en sommeil » temporaire. La connaissance des acteurs n'est, là aussi, que partielle et les règles du jeu restent évolutives, parfois même inconnues en début de crise.

Pour les deux types d'équipe, il est nécessaire de prendre des décisions en temps contraint, compressé. Il s'agit de « résoudre en acte, à plusieurs et simultanément, des cascades de problèmes non prévus *a priori*, dans leur ordre d'apparition, leur fréquence et leur complexité »⁹. Enfin, le temps médiatique est exacerbé durant la compétition ou la crise.

•••••

(8) Exemples : Centres de crise de la SNCF ou de la RATP, du Ministère des Affaires Etrangères ou Centre Opérationnel de Réponse aux Urgences Sanitaires et Sociales du Ministère des affaires sociales et de la santé.

(9) MÉTZLER J., 1987.

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

3 Le stress :

Composante incontournable de la compétition ou de la crise. L'objet d'activité de ces équipes est par lui-même générateur de fortes contraintes psychologiques et émotionnelles, renforcées par l'importance des échanges individuels et l'interdépendance des membres. L'usage est de rassembler sous le terme de stress ces contraintes. Le stress peut se définir comme une réaction d'adaptation biologique, physiologique, neurologique et psychologique principalement face à une contrainte, une agression ou une menace. Le stress dans sa dimension individuelle doit être pris en compte par chaque acteur et demande une bonne connaissance de soi et de ses propres réactions en situation de tension. Cette notion est souvent bien appréhendée chez les sportifs, mais souvent négligée, voire niée, dans les entreprises ou les administrations, en particulier pour les décideurs. Le stress existe également dans une dimension collective, en lien avec les attitudes de chaque membre, mais aussi plus globalement avec le fonctionnement propre du groupe. Il peut ainsi apparaître et se répandre de façon plus ou moins larvée. Si le stress comporte des effets bénéfiques, ses formes dépassées comme l'agitation, la sidération, la fuite panique ou le comportement automatique, nuisent à l'individu comme au groupe. Très présent dans toutes les situations de crise¹⁰ comme dans la compétition sportive, son étude constituerait en soi un sujet d'analyse.

Préparation de l'équipe : manquer de se préparer, c'est préparer à se manquer !

En matière sportive comme dans le domaine de la crise, le moment aigu de la gestion ne constitue au final que la partie visible d'un long processus, qui comporte deux autres phases cruciales : celle de la préparation de l'équipe et celle du retour sur la phase de gestion, appelée communément retour d'expérience (RETEX).

En effet, une fois l'équipe constituée, il convient de la préparer à ses missions et ses échéances et de définir un cadre et une chronologie à cette préparation. Dans le monde sportif, le concept est parfaitement intégré par tous : sportifs, coach et staff. Il constitue une évidence et se structure autour du calendrier prévisionnel des compétitions, voire des possibilités climatiques (championnat avec matchs aller-retour, phases finales, compétition internationale, période climatique favorable pour certains sports). La préparation est alors une phase très construite et peut donc être fortement anticipée, organisée et budgétée en termes de moyens matériels et humains. Cet aspect financier est rendu possible par la prévision de « rentabilité » de l'équipe pour une fédération, ses sponsors, tant en rentrées économiques directes et indirectes, qu'en termes de prestige et d'image de marque.

Ces mêmes leviers seraient intéressants à prendre en compte pour les équipes de crise mais ils ne sont, à ce jour, pas ou peu intégrés dans la logique de fonctionnement des entreprises et encore moins des administrations¹¹. L'activation par nature même imprévisible et aléatoire d'une cellule de crise, avec des personnels pris dans leurs contraintes professionnelles ou les injonctions managériales, et peu enclins à les abandonner pour celles souvent mal valorisées de membres de l'équipe de crise, ne jouent pas en faveur du développement, dans une structure, d'une préparation sérieuse à la crise. Pourtant, l'élaboration d'un programme et d'un calendrier de préparation suivis s'avèrent indispensables. L'absence de points d'ancrage précis et stimulants, que constituent les compétitions sportives, peut aussi affaiblir les motivations.

Il convient, à présent, de se pencher sur les objectifs recherchés dont découle la structuration de cette préparation.

4 Le cercle « vertueux » :



•••••

(10) CROCQ et al., 2009.

(11) Alors même qu'ils marquent la pratique quotidienne des équipes opérationnelles de la crise (pompiers, médecins urgentistes...).

L'entraînement sportif est centré sur le développement des capacités de performance de l'équipe, et de ses membres, pour lui assurer la victoire sur un « adversaire » (au sens où nous l'avons envisagé précédemment) connu, et dont les caractéristiques sont soigneusement analysées. Pour une équipe de crise, l'entraînement comporte certes des aspects « techniques » mais il doit surtout favoriser la diversité des situations et des approches pour assurer créativité et adaptabilité face aux imprévus.

5 Programme d'entraînement :

Un programme d'entraînement prend en compte deux dimensions principales : les aspects individuels (techniques, mentaux voire physiques) et les aspects collectifs (tactiques). Il associe proportionnalité, cyclicité et spécialisation des pratiques et des efforts demandés. (Voir encadré 4)

✓ aspects individuels

Pour des sportifs : perfectionnement de l'endurance de force, répétition de gestes techniques spécifiques comme les tirs (pénalty, lancers-francs), apprentissage de l'imagerie mentale...

Pour les équipes de crise : rédaction de messages, armement de la cellule de crise en un temps très réduit...

✓ aspects collectifs

Renforcement de la capacité de mobilisation et de résistance à la pression physique ou cognitive, développement de systèmes de jeu ou de résolution de problème : attaquer une défense zone-press, gérer des partenaires indispensables, construire le plan de communication, etc.

L'entraînement permet ainsi de tisser des liens de confiance réciproques entre les membres, de parfaire la connaissance des rôles et des qualités de chacun. Il assure des valeurs et un vécu communs, une dynamique de groupe, il contribue également à réduire le stress inhérent à la compétition ou à la crise, pour le transférer idéalement vers une émulation positive. En outre, l'entraînement offre également la possibilité d'évoluer dans les mêmes lieux que le match (enceinte sportive dévolue à la compétition) ou la gestion de crise (salle de crise). Cela permet de se familiariser avec les ambiances (lumineuses, sonores, olfactives...), le matériel ; et sur-

tout d'éviter de les découvrir lors de la compétition ou de la crise. Des contrôles et tests réguliers permettent aussi de mesurer la progression tant individuelle que collective.

La construction d'un véritable programme d'entraînement amène progressivement les équipes à des situations au plus près de leur future réalité. Cette élaboration est délicate et demande une véritable expertise, assez constante chez les coachs sportifs, mais rares chez les pilotes de crise. Deux notions structurent un tel programme : proportionnalité et régularité.

La proportionnalité tout d'abord qui doit éviter le découragement ou l'euphorie et permettre de mesurer les lacunes, les acquis et la marge de progression raisonnable. Un premier exercice, par exemple de courte durée, portera sur la vérification d'acquis techniques, l'appropriation du dispositif interne et sur la connaissance de l'équipe ; une fois plus mature et mieux rodée, l'équipe pourra subir des exercices plus longs et/ou plus complexes qui testent des aspects stratégiques et tactiques. Pour les cellules de crise, leur caractère inopiné sera un élément de complexité supplémentaire à tester. Une certaine spécialisation sera aussi recherchée pour favoriser la complémentarité, particulièrement pour les aspects techniques propres à certains postes de travail ou de jeu (messages de communication, tenue d'une main courante, gammes de tirs selon les postes de jeu...).

La régularité, facteur clef de la pratique sportive, n'est pas d'usage systématique en matière de crise. Elle porte tant sur la fréquence et la chronologie des entraînements que sur l'articulation de séquences, associant répétition de gestes ou d'actions, modélisation avec une réduction et une fragmentation de la réalité pour isoler et travailler une situation ou une problématique particulière, et surtout simulation de la réalité. Ces exercices sont destinés à faire progresser les joueurs ou les membres des cellules de crise, afin qu'ils sollicitent des compétences particulières adaptées à chaque situation proposée.

Pour une EST, il demeure inconcevable de se présenter à une compétition sans entraînement préalable ! Cette démarche est loin d'être systématique pour une équipe de crise, tant en entreprise que dans les administrations, même si la prise de conscience est bien réelle et qu'une volonté se dessine de favoriser cette préparation dans de nombreux secteurs. Dans les deux cas, l'entraînement contribue à réduire les paramètres inconnus voire non maîtrisables de la situation, à dissiper le brouillard, à atténuer l'incertitude pouvant nuire à l'atteinte des objectifs et à la performance.

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Après la compétition, après la crise : l'heure du bilan

Après l'intensité de la crise ou de la compétition, la transition vers une phase d'après-match, d'après compétition ou d'après-crise, s'accompagne le plus souvent d'une analyse approfondie de la situation vécue dans ses axes individuel et collectif, en envisageant les dimensions techniques, tactiques et stratégiques. Cette phase « post-intensité » doit amener à s'interroger sur les actions menées, les comportements observés et l'état de la structure ou de l'équipe. Souvent basés sur un débriefing - voire un vrai débriefing - à chaud puis à froid avec tous les acteurs, mais aussi des observations internes et externes, ces retours d'expérience nourrissent les remédiations, les changements et constituent un facteur de la mémoire collective des équipes et de la capitalisation des vécus. Il s'agit bien de tirer les leçons d'une expérience vécue intensément, parfois traumatisante, dans une logique d'amélioration continue. Des points forts et des points à améliorer sont ainsi mis en exergue. Les documents sont archivés, pour une éventuelle utilisation future historique, médiatique voire pour la crise, juridique.

Pour l'organisation sportive comme pour la structure qui a vécu une crise, les résultats obtenus orientent les actions. Un résultat performant verra souvent une recherche de continuité et une consolidation des fonctionnements (« on ne change pas une équipe qui gagne ! »). Un résultat et/ou une prestation décevante pourra induire des changements humains, techniques et organisationnels. Dans les deux cas, il peut même en découler des « sanctions » comme l'éviction d'un coach ou d'un responsable et le remplacement de joueurs ou de membres de la cellule de crise.

En conclusion

« Faire équipe, c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicite dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles »¹² : une évidence pour le monde du sport, un concept qui fait son chemin dans le domaine des crises. Nous avons pu constater la notion centrale d'EQUIPE, concrète et symbolique, entité complexe, riche et vivante, et dont la destinée porte des conséquences immensément plus larges que le strict périmètre de ses membres et de ses lieux d'action.

Au-delà des divergences de finalité(s) et d'échéances, beaucoup de sujets rapprochent ces deux univers en matière d'organisation, de préparation et de temporalité. La gestion de crise constitue une jeune discipline dynamique et créative, encore à la recherche de doctrine et d'un corpus de pratiques formalisées ; son ouverture vers d'autres champs et disciplines ne peut que l'enrichir et la consolider. L'analyse des aspects organisationnels, psychologiques ou tactiques, développés depuis longtemps dans le domaine du sport, peut nourrir de manière pertinente toute entité dans la préparation de ses équipes de crise. Structurée dans des cadres très formalisés et anticipés, la vie des équipes sportives trouvera de son côté matière à réflexion dans l'approche souple et par nécessité très adaptative des équipes de crise.

Prise en compte et gestion des émotions, facteurs de – prise de – décision, construction de l'esprit d'équipe... nombreux sont les sujets que nous n'avons pu aborder dans cet article et qui mériteraient d'être explorés, afin que le monde du sport et celui de la crise fassent équipe ■

Grégoire CARUHEL

Dr Brigitte LACROIX

Chargée de mission
Département Risques et Crises

Bibliographie :

- D. ANZIEU, J.-Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 397 p, 1ère édition : 1968, 13e édition : 2004.
- J. METZLER, *Fondements théoriques et pratiques d'une démarche d'enseignement des sports collectifs. Application à un sport collectif typique : le volleyball*. Spirales, 1 (complément), 1987.
- G. BOSCH, T. POULAIN, *Des clés pour le basket*, Vigot, 1990.
- J-F. GREHAIGNE, *L'organisation du jeu en football*, Editions Actio, 1992.
- J. WEINECK, *Manuel d'entraînement*. 4e édition, Vigot, 1999.
- Dr C. CUNGI, *Savoir gérer son stress en toutes circonstances*, Pocket, 2003.
- C. ROUX-DUFORT, *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, 2005.
- Pr L. CROCQ, S. HUBERSON, B. VRAIE, *Gérer les grands crises : sanitaires, écologiques, politiques et économiques*, Odile Jacob, 2009.
- S. Gaultier-Gaillard, M. Persin, B. Vraie, *Gestion de crise. Les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte*, Afnor éditions, 2011.
- P. DURET et al., 2011 *Faire équipe*, Armand Colin, 2011.



© Fotolia

L'Esprit d'équipe

Inventé en 1891 par un pasteur canadien, afin de permettre à ses étudiants de pratiquer un sport d'équipe en période hivernale, le Basketball, sport de salle, devint très rapidement une activité dans laquelle l'esprit d'équipe allait trouver toute sa place.

En effet, ce jeu de ballon joué à 5 contre 5 se caractérise par une logique de communication nécessitant le développement d'un esprit particulier. Les nombreuses transitions inhérentes à cette pratique doivent amener les membres de l'équipe à appréhender une multitude de situations d'urgence. Dès lors, la connaissance des uns et des autres ainsi que l'esprit d'équipe sont indispensables afin de rendre efficaces toutes ces contingences.

Que mettre sous le terme « esprit d'équipe » ?

Au-delà de la simple connaissance de ses partenaires, cette notion cristallise également un modèle fonctionnel, des valeurs constitutives et une attitude spécifique. Au départ, il y a l'idée que le *coach* se fait de la notion d'équipe. C'est donc initialement une vue de l'esprit, une représentation singulière qui va animer le fonctionnement de l'équipe. Pour certains, l'esprit d'équipe se définit par l'action de favoriser l'intérêt de chacun pour un objectif partagé en s'impliquant dans la réussite du groupe. Se retrouve ainsi l'idée que l'esprit d'équipe va pouvoir se développer à travers la mise en commun de

certaines valeurs et attitudes. La solidarité, la coopération, le partage, l'équité seront autant de « racines » dans lesquelles le tronc incarné par l'esprit d'équipe se maintiendra solidement.

Nous sommes ici en présence du modèle classique qui a inspiré des phrases telles que : « l'équipe est plus importante que le joueur ». Longtemps utilisé dans les sports collectifs, ce modèle ne se suffit plus aujourd'hui à lui-même. La place des égos dans la construction de la performance a amené les *coachs* à nuancer cette approche simpliste, pour la rendre plus pertinente.

Je vous propose à travers mon expérience d'entraîneur national de Basketball d'évoquer l'esprit d'équipe à travers le postulat suivant : « l'esprit d'équipe du point de vue du *coach* doit s'articuler davantage autour de la cohésion opératoire (cohérence) que de la cohésion sociale »¹. Nous poserons la réflexion à partir de trois exemples tirés de l'histoire récente du Basketball.

Premier exemple : en 2000, l'Equipe de France masculine, dirigée par Jean Pierre De Vincenzi est vice-championne olympique à Sydney, perdant en finale contre l'intraitable ogre américain. Cette magnifique performance sera racontée plus tard par ses différents acteurs avec toujours l'idée récurrente que tous ces formidables joueurs ont su mettre leur égo au service du jeu.

•••••

(1) Nous considérerons ici d'une part que la posture du manager est celle d'un cadre « de maîtrise » et que cette approche est indépendante du « genre » (pas de différence entre hommes et femmes).

(•••••)



DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

Car en dehors du terrain, la cohésion de groupe était plus que controversée. Un an plus tard, deuxième exemple : les seniors filles sont championnes d'Europe. Dans ses rangs, un mélange de joueuses issues de Valenciennes et de Bourges : les meilleures ennemies durant la saison régulière. Autant dire un climat électrique dans l'équipe...mais avec la performance au bout. Troisième et dernier exemple : en 2012 et 2013, l'équipe de France juniors féminines de Basketball dont j'avais la charge est respectivement championne d'Europe et vice-championne du monde dans une atmosphère délétère.

La performance des équipes semble pouvoir se manifester avec des degrés variables de cohésion sociale préalable. Dans tous les cas, le *coach* ne va pas rechercher en priorité dans la construction de l'esprit d'équipe l'établissement d'une paix sociale artificielle ou d'une atmosphère conviviale, une entente cordiale de façade. Ce qui en définitive, va animer sa réflexion en matière de management, c'est avant tout la cohésion opératoire, celle qui permet à l'équipe d'avoir la meilleure cohérence de jeu, l'expression la plus efficiente sur le terrain en direction de la performance.

Nous sommes ici dans l'expression de l'esprit d'équipe au carrefour de trois notions : l'esprit sportif, l'esprit collectif et la dynamique du groupe au service de la performance.

Eloigné de toute exigence de performance, l'esprit sportif ne s'intéressera qu'à la cohésion sociale, celle qui valorise exclusivement la qualité des relations interpersonnelles en vue de la construction d'un climat social convivial, enthousiaste, coopérant...en d'autres termes, rempli de valeurs de partage et de solidarité. L'esprit collectif pour sa part pousse les joueurs à dépasser leurs qualités techniques personnelles pour développer et utiliser des combinaisons et des tactiques à plusieurs et à s'appuyer sur les capacités physiques et psychiques des autres.

La dynamique de groupe constitue pour sa part un facteur « liant » qui mobilise l'esprit sportif comme l'esprit collectif et permet aux joueurs de structurer leurs actions au service de la performance sportive attendue.

Rechercher la cohésion opératoire

La rencontre de l'esprit sportif et de la performance amène le *coach*, dépositaire des décisions, à penser sa dynamique d'équipe en tenant compte de la cohésion opératoire. Facteur clef de la performance dans les sports collectifs, ou encore cohésion qui intéresse le « bien jouer » et le « bien comprendre ». Le *coach* d'aujourd'hui s'intéresse davantage aux attitudes et au langage. Attitudes d'abord car pour « bien jouer », la première démarche du *coach* sera de veiller à ce que les membres de son équipe soient animés d'un sentiment d'appartenance. Si l'attitude est une prédisposition à agir, cette mise en tension, cette mise en mouvement nécessitent l'inscription dans un projet. C'est la raison pour laquelle le *coach* doit avant tout se préoccuper d'inscrire ses athlètes dans un projet afin de les préparer. Le langage ensuite parce que le bien comprendre est ce qui va permettre

« L'esprit d'équipe au carrefour de trois notions : l'esprit sportif, l'esprit collectif et la dynamique du groupe au service de la performance. »

d'obtenir les comportements adaptés afin de réaliser collectivement une performance. Mais cette performance collective se construit autour de performances individuelles qui doivent s'associer, ces dernières nécessitant l'accompagnement du *coach* à travers le choix d'un langage approprié. Dès lors, nous nous apercevons que le langage doit être au cœur des préoccupations du *coach*. Langage pour un, langage pour tous avec l'impérieuse nécessité que la « mayonnaise opératoire » prenne.

Cette fameuse « mayonnaise » chère à tous les entraîneurs de sports collectifs nécessite inexorablement une double adhésion. Il faut d'une part que l'ensemble des membres de l'équipe s'inscrivent dans une logique de communication. Et il faut que d'autre part ces mêmes personnes se mettent d'accord sur la définition des mots clés qui vont les accompagner. L'objectif étant ici de travailler sur la représentation des uns et des autres. Bien se comprendre sur un terrain c'est comprendre les mots, les gestes et les attitudes que chaque personne souhaite faire circuler. Il s'agit ici d'une part de limiter les malentendus, les quiproquos et d'autre part de permettre le plus souvent possible d'harmoniser des actions de jeu.

Un sentiment d'appropriation

Après avoir effectué ce travail autour des représentations, le *coach* veillera à développer le sentiment d'ap-

appropriation. Trouver pour chacun un espace « gagnant-gagnant ». Le joueur n'est plus cette personne moins importante que l'équipe. Il l'est tout autant. Dès lors, le *coach* pourra nourrir son esprit d'équipe en trouvant le meilleur compromis entre l'intérêt de l'équipe et celui du joueur.

Ensuite, une fois le projet d'équipe défini, le *coach* pourra s'intéresser à la fixation des objectifs individuels à travers la prise en compte de ce que maîtrisent les joueurs. Là encore, l'esprit d'équipe s'alimente avec la confiance des joueurs autour de ce qu'ils savent faire de mieux. Le travail du *coach* consiste donc à cristalliser dans l'esprit de son joueur sa capacité à faire très bien certaines actions. Ceci afin de lui apporter le sentiment d'utilité qu'il doit nécessairement apporter à l'équipe. Ici, nous sommes au cœur du sentiment d'utilité indispensable au bon développement de l'esprit d'équipe. En effet, certains joueurs font l'amalgame entre performance et utilité. Le *coach* doit alors jouer le rôle de garde-fou et expliquer que sur une rencontre, tout le monde ne peut être performant en même temps. En revanche, tout le monde peut être utile.

Certaines actions très valorisantes, car mises en avant soit par des données objectives (statistiques) soit par un relai médiatique font d'une prestation individuelle une réelle performance. Toutefois, le travail de l'ombre de certains joueurs, invisible pour l'œil du néophyte mais ô combien remarquable pour celui de l'expert, s'inscrit dans cette logique de l'utilité. Entre performance et utilité, chaque joueur doit trouver sa place et son rôle afin de rendre cohérente et efficiente la dynamique de groupe.

L'esprit d'équipe ne peut faire l'économie de cette étape et exige de la part de l'entraîneur un management déterminant. Le positionnement des statuts et des rôles de chacun peut s'organiser également de manière naturelle. Force est de constater que ni Tony Parker², ni Céline Dumerc³ n'ont eu besoin de quiconque pour leur conférer le leadership qu'ils possèdent chacun à leur niveau, dans leurs équipes respectives. Cela a pris sens, cela a pris corps dans le temps puis s'est développé. Ainsi, les

différents leaders peuvent prendre leur place et toute leur dimension sans l'intervention du *coach*. Cependant, dans les deux cas, avec ou sans l'intervention du *coach*, cette émergence des leaders est indispensable au bon fonctionnement de l'esprit d'équipe. Un autre point apparaît fondamental dans le développement de l'esprit d'équipe, ce sont les exigences et les attentes mutuelles. En effet, une fois les statuts et les rôles de chacun connus de tous, il s'agit de faire émerger des attentes mutuelles. Là encore, en fonction des groupes, cela se fera plus ou moins naturellement, inconsciemment.

D'autres équipes en revanche auront besoin d'un *process* formalisé afin de verbaliser ces exigences. Cette étape cruciale doit permettre à l'esprit d'équipe d'atteindre un degré élevé en matière de cohésion opératoire. Ce moment privilégié permettant aux uns et aux autres de comprendre parfaitement le rôle de chacun au sein de la dynamique de groupe. Et plus loin qu'une simple compréhension, il s'agit d'exprimer un point de vue, une opinion, une conviction personnelle intéressant l'intérêt général. Toutefois, ne nous méprenons pas, l'esprit d'équipe ne peut correspondre à une simple recette bien maîtrisée. Très souvent, l'humain reprend ses droits.

Les émotions, les égos, les intérêts personnels sont autant de freins à la construction de l'esprit d'équipe. Le rôle du *coach* et de son staff sera de prendre en compte l'humain pour motiver et fédérer son équipe, valoriser et développer les compétences, accompagner le changement, gérer les conflits et leur négociation. Loin d'être un long fleuve tranquille, l'esprit d'équipe est un équilibre fragile que le *coach* doit sans cesse interroger ■

Jérôme FOURNIER

• • • • •
(2) Capitaine de l'équipe de France masculine championne d'Europe (2013), quadruple champion NBA avec les San Antonio Spurs.

(3) Capitaine de l'équipe de France féminine, vice-championne olympique (2012) et championne d'Europe (2009).

DOSSIER THÉMATIQUE suite...

Interview de Cédric Quignon-Fleuret, psychologue clinicien à l'INSEP¹

Pour compléter notre parallèle entre les groupes éphémères dans le sport et dans la gestion de crise, nous avons souhaité effectuer un focus sur la « dynamique de groupe » dans les sports collectifs, afin de tenter d'y déceler les logiques de fonctionnement, les enjeux... Nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement aux causes et aux conséquences de la défaite de la Seleçao, l'équipe brésilienne de football à domicile, lors de leur match face à la Mannschaft, l'équipe allemande, durant la Coupe du Monde de football 2014. Nous avons pour cela interrogé Cédric QUIGNON-FLEURET, responsable de l'Unité de Psychologie du Sport au sein du Département Médical de l'Insep, qui est revenu sur cette rencontre pour y apporter son éclairage dans le domaine psychologique et psychique.

LIREC : Quels sont les mécanismes qui font que cette équipe du Brésil a complètement perdu ses moyens, puis s'est effondrée ?

CQ-F : Nous allons bien sûr être dans des suppositions, mais on peut déjà distinguer plusieurs phases dans ce match. Dans la manière dont cela a été géré, on voit qu'il y a différents facteurs qui rentrent en ligne de compte dont le leadership, la capacité à se révolter, à réagir, à communiquer, etc. On peut voir que, dans ces différentes phases, qui font l'évènement sportif, il y a certainement eu un certain nombre de déficiences. Je crois que c'est un score quasi unique (7-1) à ce niveau-là, en Coupe du monde, surtout sur une équipe aussi référencée, aussi forte que le Brésil et à domicile. On est sur quelque chose qui sort vraiment de la norme.

Concernant les mécanismes, on peut certainement s'interroger sur la gestion émotionnelle très présente face à la pression médiatique. La pression sur cette équipe nationale était extrêmement importante. Tout autre résultat que la victoire aurait été sûrement considéré comme un drame national. Donc, une pression sociale extrêmement forte : le simple fait d'avoir la coupe du monde au Brésil était déjà vécu comme une victoire extraordinaire et tout le monde attendait une forme de concrétisation, par le biais d'une victoire. Les joueurs étaient forcément très conscients de ce qui était en train de se jouer.

Après, il y a eu un certain nombre de mécanismes sur le degré de confiance que pouvait avoir cette équipe. Il se trouve que cette équipe du Brésil était loin d'être l'équipe la plus brillante de l'histoire du Brésil, notamment d'un point de vue offensif. Beaucoup de choses reposaient sur un élément majeur, sur une star : Neymar². Or, non seulement il se trouve que ce joueur

est blessé avant le match, mais en plus sa blessure n'est pas anodine ; ayant été touché assez durement au dos, il y a eu une vraie inquiétude, une peur collective qu'il se retrouve paralysé. Je pense qu'il y a eu une forme de micro traumatisme par rapport à cela, d'une part dans la peur de perdre leur joueur vedette et d'autre part une vraie peur pour son intégrité physique. Dans les évènements qui ont pu commencer à conditionner cette rencontre, cela a forcément eu un impact tant sur le plan psychologique, que purement technique.

Enfin il y a eu le déroulement du match : la performance est souvent un miroir qui va refléter la réalité d'un collectif, d'une solidarité, et c'est dans la difficulté que se révèle la réalité. Une fois que la faille a commencé à apparaître, qu'il y a eu 1 ou 2-0, il y a eu un effondrement collectif total – il aurait pu y avoir un but quasiment sur chaque action – l'équipe n'existait plus. Il n'y avait même plus une vraie opposition, on avait une équipe figée, pétrifiée. On peut vraiment s'interroger sur la réalité de la force collective de cette équipe, sur sa communication, sur son leadership et sur la manière dont ils ont réussi à se conditionner pour cet évènement. Cela pose inévitablement question sur la manière dont les choses ont été préparées.

Pourquoi pensez-vous que ce leadership n'a pas fonctionné justement ? Pourquoi cette équipe s'est-elle délitée ? Pourquoi à ce moment précis le collectif n'a pas réussi à prendre le dessus ou au moins à gérer à minima ?

Il y a deux facteurs : ce jour-là ni le leader de l'attaque, ni celui de la défense (Thiago Silva, le capitaine de l'équipe, considéré comme le meilleur défenseur du monde), ne sont là. Donc en terme de leadership, comment l'ont-ils

•••••

(1) Institut national du sport, de l'expertise et de la performance : <http://www.insep.fr/FR/Pages/accueil-insep.aspx>

(2) Da Silva Santos Júnior.

vécu ? Est-ce qu'il y a eu des relais ? Ce qui peut poser question sur l'absence de leadership sur le terrain, c'est qu'on remarque qu'il y a eu assez peu de mouvements de révolte, c'est ce qui m'a marqué. On avait presque l'impression d'une espèce d'apathie, d'un groupe tétanisé, qui ne savait pas quoi faire, comme une absence. Alors est-ce que le relais du coaching était suffisant à ce moment-là ? De toute évidence, cela n'a pas eu l'effet escompté. Cela peut aussi poser la question du lien de confiance qui pouvait y avoir entre le groupe et le staff. Et cette question du leadership se pose aussi bien sur le terrain qu'au bord du terrain : plus le temps passait plus le groupe était en train de se liquéfier, de s'effondrer et il n'y a sans doute pas eu les mots justes, à ce moment-là. La présence d'un leader aussi charismatique que leur capitaine (donc pas seulement au point de vue technique), avec sa capacité à remobiliser les hommes, à leur donner une direction, à leur redonner confiance, a clairement manqué. La simple présence d'un leader est très importante dans l'histoire du sport. Il y a la question du passé, du vécu et la légitimité que le groupe va donner à ce leader. Il est l'incarnation du groupe. Et cette légitimation d'une personne par le groupe, ne peut pas être créée artificiellement.

« Il n'y a rien de plus communicatif que l'angoisse. C'est un sentiment diffus, flou, mais pour autant très perceptible par l'extérieur. »

Un exemple en basket : lors du dernier match décisif, de la finale NBA en 1970³, le capitaine des *Knicks* de NY était blessé et cela avait impacté psychologiquement tout le groupe. Il est finalement venu, boitillant, jouer les premières minutes du match et a mis le premier panier. Des acteurs de cette rencontre ont ensuite relaté que cela avait donné confiance à tout le groupe, que cela l'avait porté. Il est ensuite retourné sur le banc et n'a plus joué. Et ils ont gagné le match !

Qu'en est-il du coach, de l'entraîneur, qui avait quand même l'expérience de ce type de rencontres ?

Je pense que le micro traumatisme d'avant match a affecté tout le monde. De la même manière, le staff a certainement été aussi impacté par cette nouvelle. Comment va-t-on faire sans ces deux joueurs ? Comment va-t-on trouver les relais ?

Est-ce que cela veut dire qu'ils n'étaient pas suffisamment préparés à une telle éventualité ? A-t-il manqué lors de la préparation d'un manque d'anticipation ?

C'est difficile à dire, encore une fois il y a beaucoup de suppositions et c'est facile de dire qu'il y a eu des déficiences lorsqu'un groupe explose. Pour autant il y a des choses que l'on peut anticiper, d'autres plus difficilement : certaines absences restent fondamentalement difficiles à remplacer au sein d'un groupe. Ce n'est pas uniquement la stratégie, mais aussi la façon dont cela a été vécu, ce qui a été dit et les mots qui ont été employés. Un des problèmes les plus récurrents dans le sport, ce sont les non-dits et plus globalement tout ce qui peut être de l'ordre des peurs inconscientes. Par exemple, durant l'hymne national, un joueur portait le maillot de Neymar, le joueur blessé, comme une espèce d'hommage, ce qui est très particulier d'un point de vue psychologique. En effet, on avait presque l'impression qu'on lui rendait un hommage quasi posthume, alors qu'il n'était que blessé. Il y avait une sorte de sur-émotionnalité extrême, comme un deuil de sa présence. Au niveau individuel comme au niveau collectif, quand les problématiques sont inconscientes, très peu exprimées, cela pose le plus de problème. Comme pour toute angoisse, c'est quand on met des mots que l'on parvient à s'apaiser et à se remettre dans une phase stratégique collective claire.

Qu'appellez-vous « angoisse collective » ?

Il semblerait qu'il y avait lors de ce match, une « angoisse collective » qui a rattrapé tout le monde. Avaient-ils vraiment confiance ? Je pense qu'il y a peut-être une question à laquelle on n'a pas répondu, mais il y avait une sorte de fragilité qui a été mise en lumière par ce but très rapide, car tout à coup il y a eu un tel effondrement, un tel sentiment d'être perdu sur le terrain, pour des joueurs d'un tel niveau, que cela interpelle.

L'angoisse est souvent quelque chose de flottant, de non-identifié. Sur le terrain, on sentait que les joueurs n'étaient pas bien, mais ce n'était pas forcément quelque chose d'identifié, si ce n'est la peur de perdre. Il n'y a rien de plus communicatif que l'angoisse. C'est un sentiment diffus, flou, mais pour autant très perceptible par

DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

l'extérieur. Si vous êtes face à quelqu'un d'angoissé, vous allez le sentir, même sans que lui parler. Beaucoup de choses se passent à travers la communication non-verbale : dans l'agitation, les regards et parfois les mains. Quand je parle d'angoisse collective je me réfère aussi au fait que l'on se renvoie des signaux dans ces moments, et l'angoisse peut être très communicative. C'est au fond quelque chose de très viral et je pense qu'il y a eu un vrai sentiment de panique.

N'y avait-il finalement pas une trop grande dépendance du collectif, envers ce leader absent ?

Leadership ne veut pas forcément dire dépendance à un individu. Il y a besoin de leaders : dès lors qu'il y a des leaders forts que vous retirez, il y aura un manque. Disons que dans une équipe, plus vous avez de gens qui font preuve de leadership, mieux c'est. Il peut en effet y avoir plusieurs leaders dans une équipe. Mais il y a une différence entre le leadership et le fait de désigner un capitaine. Beaucoup de sportifs peuvent faire preuve de leadership. Il y a une nuance entre responsabiliser quelqu'un et le fait de développer des capacités intrinsèques de leadership. En revanche il peut y avoir non pas une dépendance mais une forme de garantie d'un certain nombre de valeurs, de codes, de directions qu'on veut suivre au sein d'une équipe, qui vont être particulièrement incarnés et/ou relayés par le leader. Et c'est là qu'il y a une nuance à faire : l'individualisation peut créer une forme de dépendance, mais dans la plupart des équipes très fortes collectivement parlant, vous pouvez retirer un leader et vous verrez fréquemment l'émergence naturelle d'autres leaders, parce qu'ils sont imprégnés des mêmes valeurs, codes, etc. Il y a donc peut-être eu une défaillance des relais, qui auraient dû fonctionner à ce moment-là.

D'autre part, c'est une équipe qui était très loin d'avoir la puissance offensive qui est celle du Brésil habituellement. Il y avait un attaquant ultra-brillant, Neymar, qui n'était pas présent et aucun joueur aussi talentueux pour le remplacer. S'il y a eu des facteurs psychologiques qui rentrent en compte, il y a eu également des facteurs techniques. Une performance est toujours une conjonction d'un ensemble de facteurs : physiques, techniques,

psychologiques, tactiques, etc. Tous ces facteurs sont la valeur réelle d'une équipe. Lorsqu'on fait l'analyse des choses il faut être très prudent et ne pas pointer seulement du doigt un facteur ou un responsable. C'est souvent une tendance facile qu'on peut retrouver dans le sport de haut niveau.

Est-ce que le contexte socio-économique¹ (manifestations, polémiques) au Brésil, avant la Coupe du monde, a pu également jouer sur l'équipe ?

Peut-être. Mais même si cela était un des facteurs, un sportif de haut niveau est généralement capable de le gérer. Il y a des sportifs qui y parviennent dans des contextes tellement plus pressurisant que cela, en étant par exemple l'espoir de tout un pays dans un sport individuel. A ce niveau-là vous êtes logiquement capable de faire la part des choses et de vous concentrer sur votre performance. Parfois les facteurs familiaux, personnels ou financiers sont tellement forts, que vous ne pouvez pas atteindre un très haut niveau de performance si vous n'êtes capable de les dépasser.

Peut-être y avait-il également un certain décalage entre l'attente des brésiliens, qui étaient persuadés que leur équipe allait gagner et le niveau réel de cette équipe. Sur le parcours de qualification, on ne peut pas dire que l'équipe du Brésil avait ébloui. Il y avait une ferveur populaire presque de l'ordre de la croyance, d'autant qu'ils étaient le pays hôte. A l'inverse, il y avait finalement peu d'attente en ce qui concerne l'équipe de France en 1998. Très peu de gens, au début de la Coupe du monde, pensaient qu'on allait la gagner.

Y avait-il selon vous, un manque de cohésion dans ce groupe ?

Je ne pense pas que l'on puisse juger de cela sur ce seul résultat. L'entraîneur doit aussi jouer son rôle bien en amont pour construire un groupe, une vraie cohésion, qui fait la solidarité d'une équipe. Les entraîneurs parlent de plus en plus d'un « collectif » qui va au-delà même des joueurs qui constituent l'équipe. On se réfère alors à un « état d'esprit » : il y a un certain nombre de valeurs, de codes, un certain rapport à l'autre, qui font que cela crée une cohésion d'équipe. Un entraîneur, au-

• • • • •

(4) Durant plusieurs mois, des manifestations importantes ont eu lieu à travers tout le pays, en partie à cause du Mondial 2014, qui a tiré à la hausse les prix dans l'hôtellerie, la restauration ou l'aviation commerciale et aurait coûté près de 15 milliards d'euros pour la construction des stades et autres infrastructures. D'abord pacifiques, elles ont ensuite dégénéré.

delà des aspects techniques, est un meneur d'hommes. Le facteur humain est donc décisif et on le voit dans toutes ces compétitions. Quand vous observez l'équipe d'Allemagne, de l'extérieur vous avez le sentiment que c'est un groupe qui vit bien. On a l'impression qu'il y a véritablement un « esprit collectif ». C'est aussi, au-delà des individus sur le terrain, le reflet de l'ensemble d'un staff, d'une organisation et même parfois d'une fédération.

Quand il y a faillite ou exploit, on s'attarde souvent sur l'évènement lui-même, alors que c'est généralement l'aboutissement de tout un parcours (avec des hauts et des bas) sur plusieurs années. Les facteurs de résilience, la difficulté et les épreuves, créent aussi cet esprit de groupe, cette force. Aujourd'hui, ce qu'a connu l'équipe du Brésil va sans doute remettre les choses à plat, pour permettre qu'une force collective plus importante émerge par la suite.

Est-ce que le collectif peut amener à une performance individuelle ?

On le constate régulièrement, même quand ce sont des sports individuels (par exemple lors de certaines épreuves aux Jeux Olympiques), il peut y avoir un esprit d'équipe car souvent les sportifs d'une même nation se parlent entre eux, se soutiennent. D'autre part quand un sportif gagne, cela stimule les autres au sein de ce collectif. L'élan collectif est aussi le sentiment d'appartenance à un groupe. Le sport de haut niveau est une confrontation avec soi-même : sur sa capacité de dépassement, d'adaptation, sur sa capacité à se transcender, à se faire

confiance, etc. L'autre est un support pour s'étayer. La performance c'est ce qu'on va être capable de livrer par rapport à notre potentiel et aussi par rapport à certaines attentes.

En général il y a en amont une intentionnalité pour un collectif donné qui va être déterminée, avec la définition du rôle individuel de chacun et le fait de réussir à s'y tenir. C'est donc l'acceptation d'un rôle, qui parfois peut être frustrant pour certains. Dans le basket par exemple l'aspect stratégique est beaucoup plus par phases. Sur chaque action de jeu, le coach ou un joueur peut annoncer un système. Donc là c'est avant tout la cohésion, la répétition du système de jeu qui va être déterminante, mais malgré tout dans les temps morts, on parle souvent beaucoup plus « intention » que stratégie ou technique.

Au final, ce qui fait la force d'un collectif ce n'est pas forcément la somme des individualités et les talents individuels, mais aussi la capacité des joueurs à remplir leur rôle, leur fonction, et de l'accepter sans que cela crée trop de frustrations. Dans le cas contraire il y aura un risque de créer des tensions qui pourront se répercuter dans le collectif. Les grands coaches sont, à mon sens, généralement de grands psychologues dans la manière de faire passer leurs messages, de les faire accepter, de faire preuve de diplomatie et de valoriser chaque position individuelle ■

**Entretien conduit par
l'équipe de la LIREC**



DOSSIER THÉMATIQUE **suite...**

Vol Relatif : la réussite est impensable sans le travail d'équipe

Le vol relatif est la discipline du parachutisme la plus pratiquée : partant d'un avion à 4000 m ou plus, il s'agit de réaliser des figures à plusieurs parachutistes, en chute libre. Cette discipline de groupe, dont les compétitions les plus médiatisées sont celles de 4 ou 8 coéquipiers -auxquels il faut ajouter le caméraman - est la plus connue. L'équipe de 4 ou 8 parachutistes doit réaliser une série de figures imposées et différentes à chaque saut, tirées au sort avant la compétition. Le temps limite pour réaliser ces figures est de 35 secondes en VR4¹, et de 50 secondes en VR8² à partir de la sortie d'avion.

L'accès à cette discipline

Après une pratique longue et maîtrisée de la chute libre, on peut passer au vol relatif, dans lequel il faut gérer les déplacements par rapport aux autres ainsi que le paramètre principal qui va avec : le risque de collision. À 200km/h, sans protection, le risque d'impact peut vite s'avérer être un risque vital. La gestion de la sortie d'avion, pour ne pas percuter un autre parachutiste et la gestion de la séparation en fin de saut, afin d'ouvrir le parachute dans des conditions d'éloignement suffisantes, sont deux phases critiques du saut. Savoir se rapprocher, avec des vitesses relatives horizontales de l'ordre de 50km/h, et verticales de 200km/h, mais surtout savoir freiner avec une précision suffisante pour attraper le collègue sans l'impacter, nécessite de l'efficacité, de la maîtrise de trajectoire et une bonne vision dans l'espace, le tout en temps condensé.

Avec ces informations, le vol à plusieurs présente une nouvelle dimension de technicité, de précision et surtout d'équipe : il faut que chaque membre effectue son saut, son programme, sa cadence, son approche en synchronisation exacte avec les autres parachutistes. La notion de vol relatif prend alors tout son sens : s'adapter en permanence aux éléments. Chaque saut est différent, tous les paramètres varient, faiblement, mais suffisamment pour devoir modifier son vol. Les vitesses verticales et horizontales, les trajectoires de chacun, les positions... Pour un même programme, le déroulement du saut n'est jamais identique et nécessite une parfaite adaptation de chaque membre, caméraman inclus.

Quand le groupe devient une équipe

Le saut n'est plus réalisé par un simple groupe de parachutistes mais par une équipe, un ensemble cohérent et synchronisé de personnes entraînées, de haut-niveau, capables de gérer des situations rapidement, efficace-

ment et de concert. Toute la différence réside dans le niveau de connaissance, de compétence et de confiance de chaque membre de l'équipe envers les autres. Une figure se construit du centre vers l'extérieur : chacun regarde vers le centre de la figure - la référence - pour ajuster sa trajectoire d'approche, sans savoir ce qui se passe derrière ou de l'autre côté.

Pourtant la formation doit rester symétrique pour voler. Il faut donc que tous les parachutistes construisent la figure prévue selon la même séquence, synchronisée, de tous les côtés. La coordination est alors la clé du succès. Et plus la formation compte de parachutistes, plus les axes d'approches sont précis et restreints, et plus la maîtrise de la coordination globale est importante. La construction de la formation ne peut se faire qu'avec un ensemble ordonné, synchronisé et cohérent pour réussir.

Le vol relatif en grande formation

On parle de grande formation lorsque le nombre de coéquipiers est supérieur à 20 « relatifs ». Cette discipline est la plus exigeante de par la concentration de facteurs crisogènes, mais aussi la plus excitante en termes de sensation de vol en groupe. Le plaisir que l'on ressent lorsque la figure est faite, qu'elle vole, est indescriptible. Sans voir ce qu'il se passe derrière nous, on ressent le groupe voler, comme un seul ensemble, le calme s'installe alors, parfois une fraction de seconde seulement, mais suffisamment pour ressentir un sentiment de plénitude et de réussite exceptionnel. Celui-là même qui vous fait oublier les heures passées au sol à répéter chaque geste, à analyser chaque risque : c'est le bonheur de la réussite en équipe !

La grande formation nécessite encore plus de discipline, de compétence, de vitesse, de précision et de connaissance de l'équipe pour performer. Les sauts sont pla-



(1) Vol Relatif à 4.

(2) Vol Relatif à 8.



nifiés, répétés dans les moindres détails, sur toutes les phases du vol : la sortie d'avion, l'approche, les figures, la séparation, le posé. Chaque étape est répétée autant de fois que nécessaire pour assurer la réussite collective. C'est un des rares sports d'équipe où il est difficile de s'entraider pendant l'action. La réussite du groupe est basée sur la réussite de chaque coéquipier et de tous les coéquipiers en même temps, dans les mêmes 35 secondes. Chacun doit réussir à la perfection sa part de travail. Si l'un d'entre eux échoue, c'est tout le groupe qui passe à côté du succès. L'esprit d'entraide est donc vital ; chacun apprend son saut, observe, peut donner son avis sur chaque mouvement qu'il perçoit afin d'optimiser la séquence dans l'intérêt du groupe. Une fois l'optimisation faite, il reste à réaliser. Chacun a sa façon de mémoriser ses gestes, ses visuels, son timing, sa trajectoire, la précision de l'enchaînement et la séparation qu'il doit réaliser.

On passe alors dans une phase de concentration, avant le saut, où chacun répète ses gestes et ne s'occupe plus des autres. C'est ce que l'on peut appeler « l'égoïsme collectif ». Pour réussir ensemble, il faut que chacun s'occupe de soi. Si un individu pense à ce que doit faire l'autre, il n'est plus à 100% sur son saut et risque automatiquement de perdre en précision. Au mieux il ralentit la séquence, au pire il ratera le saut, et l'ensemble de l'équipe échouera : en effet, la moindre erreur individuelle est répercutée sur l'ensemble de l'équipe.

Une expérience personnelle de situation difficile

Tout parachutiste expérimenté en grande formation a déjà connu une situation difficile. Cela peut aller d'un

effondrement de la formation, à une sortie d'avion mal maîtrisée qui impacte la formation, en passant par un problème d'ouverture de parachute. En avoir vu plusieurs, renforce l'expérience et affute la capacité de réaction, mais en vivre une, lui donne une dimension différente.

Par exemple, lors d'un saut de grande formation, en Californie, des nuages sont présents à l'altitude de séparation. Le groupe éclate donc juste avant les nuages, afin d'assurer les directions, puis on se perd de vue dans les nuages. Je sors des nuages trop bas, à 700 m du sol : il est urgent de faire un tour d'horizon pour m'assurer que je suis bien seul avant d'ouvrir mon parachute. Je déclenche ensuite mon parachute, juste sous les nuages. Mon parachute s'ouvre beaucoup trop vite. Je me fais secouer, brutalement. Je suis sonné, j'ai la colonne vertébrale qui me fait mal, le bras gauche me tire: et ma voile n'est pas dirigeable en l'état. Elle vole mais je ne peux pas la piloter. Si un autre parachutiste arrive vers moi, je ne pourrais pas l'éviter. Seule solution dans ce cas, libérer ma voile pour passer sur le parachute de secours, en espérant que ma voile principale n'aille pas s'emmêler avec la voile du coéquipier...

L'esprit d'équipe joue là encore, un rôle vital : ne pouvant pas contrôler ma voile, ce sont mes coéquipiers qui doivent faire attention à moi, et me voyant en difficulté, ils doivent s'adapter. Je vois mes voisins battre des jambes : ils m'ont vu et me laissent la priorité ! Je me pose, m'aperçois que je ne tiens plus debout et tombe au sol. Il me faudra près de 10 minutes pour reprendre mon souffle, allongé au sol, et comprendre ensuite que j'ai une côte cassée ainsi que plusieurs vertèbres déplacées.

Ce qui est intéressant, avec le recul, est de s'apercevoir que chaque geste, chaque paramètre, aussi petit soit-il, peut avoir une influence importante et déclencher une crise. Ma voile ne s'ouvre jamais aussi brutalement (et heureusement !) et il a fallu un ensemble de petits paramètres cumulés pour donner cette situation (la position des nuages et leur turbulences, un tour d'horizon un peu plus rapide, un mouvement du corps plus ample que d'habitude, etc.).

Mais surtout, une fois la situation dégradée, il faut la résoudre rapidement, en quelques secondes. On a un mélange de procédures simples, maintes fois répétées, qu'il faut dérouler sans délais tout en prenant en compte la situation instantanée, sans avoir toutes les données et en s'appuyant sur les coéquipiers sans pouvoir leur parler...tous les ingrédients définissant une crise.

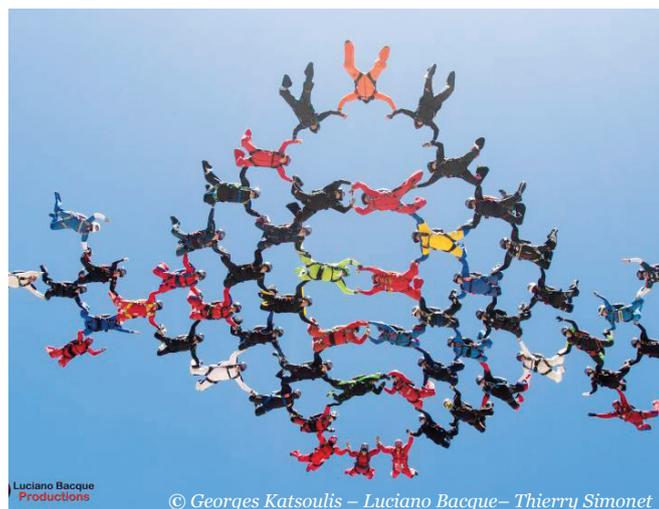
DOSSIER THÉMATIQUE

Comme dans toute crise, la solution s'appuie sur des procédures connues, que l'on adapte à la situation, où l'on gère en équipe les priorités pour prendre des décisions, avec des informations partielles, des capacités de communication réduites et un temps limité.

L'esprit d'équipe pour gérer le risque vital de chacun

Les règles existent pour réussir les sauts, mais aussi et surtout, pour assurer la sécurité : les formations se déroulent à 200km/h et on reste groupé jusqu'à l'altitude de séparation. Avant d'avoir atteint cette altitude (environ 2000 m en grande formation), un écroulement de la formation est une crise, au sens où l'on peut tomber sur le voisin et faire des dégâts. Tomber de 2 m de haut sur quelqu'un, revient à une chute d'un étage sur une personne allongée sur un sol en béton : vous pouvez vous briser la nuque, ou briser celle de la personne sur qui vous tombez et qui ne vous voit pas arriver. Mais si l'écroulement se produit, proche de l'altitude de séparation, on est dans une situation encore plus grave. Il faut alors réagir extrêmement vite, précisément, et en fonction des autres pour trouver une solution. Lorsqu'un écroulement se produit, proche de l'altitude de séparation, il est vital que la partie de la formation qui vole encore libère l'espace au mieux, afin de faciliter la récupération des parachutistes en perdition : c'est cela, l'esprit d'équipe !

Dans ce type de situation, la solution globale passe à la fois par la réaction adaptée de chaque membre de l'équipe, et par un esprit collectif fort qui va favoriser une solution correcte pour tous. Il n'est pas envisageable, dans ces situations, de trouver la meilleure solution pour soi et de laisser les autres se débrouiller ; un état d'esprit comme celui-là n'a pas sa place dans ce sport. Comme dans les crises, la solution vient de l'équipe : la coordination et la confiance entre membres, les procédures prévues et la capacité de chacun à les adapter à la situation courante, et ce en extrême urgence. Lorsque chacun fait sa part de travail, en ayant confiance dans la capacité des autres, c'est de là que naissent les plus belles réussites dans ce sport, qui représente parfois l'aboutissement d'un an de travail ! ■



Record de France :

104 parachutistes dans le ciel de Lille Bondues, 9 septembre 2014

Début 2014, l'idée d'un record de France avec une formation de 100 parachutistes français a été lancée par Martial Ferré et Johan Van Eeckhout. Vu la difficulté de l'exercice, il fallait identifier, recruter et former les parachutistes capables d'accomplir ce défi. Après plusieurs campagnes d'entraînements et de sélections, deux records ont été réalisés : un premier record à 98 individus, puis un second à 104 parachutistes le lendemain.

En plus des performances de vol, il a fallu créer un esprit d'équipe : venant de toute la France, dans une discipline où la confiance est le maître-mot, une envie commune de se surpasser pour réussir, est vitale.

L'expérience et la maîtrise des coachs (Martial Ferré, Johan Van Eeckhout, Polo Grisoni, Damien Sorlin, Julien Degen) ont permis de sublimer le groupe pour réussir ces 2 nouveaux records historiques.

FORMATION

3^e Session nationale « Management stratégique de la crise »

2015 - 2016

Comprendre et maîtriser

La troisième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » débutera en septembre 2015.

Cette formation d'excellence a pour objectif de permettre aux participants de mettre en place dans leurs structures une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises.

Organisation de la session

• Des séminaires mensuels

Ils couvrent les champs du processus de crise : de la prévention au retour à la normale. Cette approche est construite autour de l'enjeu majeur des synergies entre secteur public et secteur privé. Les participants ont également accès aux conférences et séminaires organisés par l'INHESJ et l'IHEDN.

• Des grands témoins

Des intervenants de haut niveau viennent partager leurs savoir-faire et leurs expériences vécues lors de crises nationales et internationales. Ces échanges participent à la pédagogie et à la diffusion d'une culture pérenne de crise.

• Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures européennes, nationales (ministérielles, régionales...) ou dans des sièges nationaux d'entreprises.

• Des outils de management

Test de personnalité, stage de cohésion, bilan de compétences...

• Des exercices

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département «Risques et Crises» seront utilisées pour les exercices de mise en situation. Les auditeurs seront ainsi immergés dans des situations de crise réalistes intégrant des environnements incertains.

• Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs modules tutorés (MT). Chaque MT est en charge d'un travail collectif évalué en fin d'année.

« Excellent !!!! La mixité privé/public, donneurs d'ordres/consultants a été un des facteurs du succès. »

« Facilite la lecture des événements vécus soit en entreprise soit à titre personnel. Permet ainsi de savoir s'adapter plus facilement. »

Public

Ouverte à une vingtaine d'auditeurs de haut niveau, cette formation s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à y participer au sein des cellules dédiées.



« Ecoute, dialogue, professionnalisme, bonne humeur : une véritable pause de bien-être dans un agenda pro. »

« Très grande richesse grâce à des profils très différenciés avec des attentes complémentaires et étendues. »

« Permet de développer une vision plus objective des situations personnelles et professionnelles. »

Informations sur le site internet de l'INHESJ

Recrutement sur dossier

Télécharger le dossier de candidature sur le site de l'INHESJ disponible en février 2015

Renseignements et inscriptions :
Nacera AMRAOUI

Courriel : formationcrise@inhesj.com

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44



POINT DE VUE

Démocratiser et légitimer les décisions pour restaurer la confiance des citoyens

L'actualité des dernières semaines nous interpelle : méfiants à l'égard des institutions et des responsables politiques, les citoyens expriment une forte demande de participation. Ils attendent d'être mieux informés, consultés et écoutés, et ce, à tous les niveaux du processus d'élaboration des projets d'aménagement et d'équipement. Ils plébiscitent par ailleurs de nouvelles formes de participation et d'accompagnement. Celles-ci doivent être garantes d'efficacité : si les citoyens expriment leur point de vue, ils veulent être sûrs que leur mobilisation ne sera pas vaine mais qu'elle sera prise en compte dans le processus de décision. La démocratie participative garante d'une forme de justice sociale ?

Deux visions s'opposent. D'un côté, les défenseurs de l'État de Droit, de l'autre, des opposants frustrés de ne pas être entendus par les porteurs de projets. Pour les premiers, le respect des procédures en vigueur rend légitime la réalisation du projet. Pour les seconds, à ne pas confondre avec les casseurs et les groupes violents qui manifestent parfois à leurs côtés, la décision de l'État ne peut reposer uniquement sur un fondement juridique pour être légitime, elle doit être prise sur un fondement démocratique suffisant. Le citoyen doit être au cœur de la décision publique.

Pourtant, les procédures de concertation existent. Dans un système français ordinairement régi par la démocratie représentative, le législateur a jugé opportun de démocratiser les sujets environnementaux en organisant des débats publics sur les grandes opérations d'aménagement. Le débat public est un droit établi et protégé par une loi à valeur constitutionnelle, et l'exercice de ce droit est une liberté fondamentale. Pendant sa visite à Paris en octobre, John Knox, expert auprès des Nations Unies sur les droits de l'Homme et l'environnement, s'est d'ailleurs félicité de cette pratique, tout en regrettant qu'elle ne s'applique qu'aux grands projets.

Renforcer les processus de consultation directe des citoyens

Les processus de consultation directe des citoyens nécessitent en effet d'être renforcés et étendus aux projets de moindre envergure. Ils doivent avoir lieu suffisamment en amont de la décision pour permettre une discussion sur l'opportunité des projets. Ils doivent aussi s'inscrire en filigrane d'un processus qui s'étend parfois sur plusieurs dizaines d'années : des études prélimi-

naires à l'enquête publique, du chantier à la mise en service. C'est la condition pour restaurer un climat de plus grande confiance entre les citoyens, les experts, les porteurs de projets et les pouvoirs publics. Faute de quoi, on assistera à de nouveaux blocages et débordements.

Il faut aussi offrir aux citoyens une information pluraliste et un maximum d'outils de participation. OGM, changement climatique, réforme santé... Sur ces sujets hautement polémiques, des conférences de citoyens ont déjà été organisées : un panel de citoyens préalablement formé sur la thématique concernée interroge des experts de façon contradictoire, avant de remettre un avis et des recommandations. Celle mise en place cette année sur le projet Cigéo¹, de centre de stockage réversible profond de déchets radioactifs en Meuse / Haute Marne, a apporté la démonstration que des personnes qui n'ont aucune compétence particulière peuvent exprimer sur des sujets très complexes un avis pertinent et argumenté. Sans assimiler les certitudes et incertitudes d'un groupe de quinze personnes aux préoccupations de l'ensemble des citoyens d'une nation, la conférence de citoyens participe aux méthodes et aux dispositifs de démocratie participative.

Remettre le citoyen au cœur de la décision publique

Qu'il s'agisse d'un débat public, d'une concertation ou d'une conférence de citoyen, la question de la portée de ces procédures sur les projets reste la principale préoccupation du public. Il est essentiel que les opinions exprimées soient entendues et aient un impact visible. Chacun doit être assuré que sa prise de parole et ses arguments ont du poids et peuvent modifier un pro-



(1) Cigéo (acronyme de centre industriel de stockage géologique) est un projet français de centre de stockage des déchets radioactifs en couche géologique profonde. Il est conçu pour stocker les déchets radioactifs de haute activité et à vie longue produits par l'ensemble des installations nucléaires françaises, jusqu'à leur démantèlement, et par le traitement des combustibles usés utilisés dans les centrales nucléaires.

jet, l'améliorer et même le faire annuler. Pour autant, lorsqu'un projet est décidé, les « perdants » de la décision ne doivent pas être oubliés. Il faut repenser les systèmes de compensation. C'est aussi une des missions du débat.

Pierre Rosanvallon² l'a rappelé : « *la démocratie doit aussi se définir comme une façon permanente de négocier, discuter et argumenter avec la société* ». On observe souvent une opposition entre d'une part, des élus inquiets de voir se réduire leur capacité de décision et d'action, et d'autre part des citoyens ou des instances participatives qui ont le sentiment que tout est déjà décidé à l'avance. Le chemin du décideur doit croiser celui du citoyen.

La démocratie participative est le temps du dialogue, exigeant des décideurs une grande capacité d'écoute. De son côté, le public doit accepter qu'être écouté et entendu ne conduit pas nécessairement à faire prévaloir son point de vue. En France, le débat public apparaît trop souvent comme un affrontement, et non pas comme un exercice de démocratie déterminant dans l'évolution d'un projet. Or la légitimité d'une décision dépend finalement moins de son contenu intrinsèque que des conditions de son élaboration.

Si la décision appartient au politique, elle devient légitime dès lors qu'elle résulte d'un processus délibératif. Il faut que le public et les parties prenantes aient le sentiment qu'au moment où on les consulte, plusieurs alternatives sont encore ouvertes. C'est également l'indépendance, la transparence, la neutralité et l'égalité de traitement tout au long du débat, qui fondent la légitimité de la décision.

Développer la culture du débat public

Plusieurs initiatives pourraient être mises en œuvre. L'apprentissage des valeurs, des savoirs et des pratiques du débat public devrait être intégré à l'instruction civique dans les écoles, collèges et lycées. Développer la culture du débat public, c'est aussi former les futurs décideurs publics et privés aux méthodes de concertation et de participation.

Aux acteurs du débat de tirer profit des nouveaux médias offerts par les espaces numériques d'expression, à eux de mieux les investir et de favoriser leur appropriation par le plus grand nombre. On pourrait s'inspirer du dispositif américain des « *notice-and-comment* ». Le principe est d'ouvrir aux commentaires du public tous

les projets de réglementation nouvelle. Pas plus tard que cette année, une expérimentation a été conduite dans ce sens ouvrant la participation du public à certains projets de décrets et d'arrêtés. Elle pourrait être étendue à l'ensemble des réglementations.

On l'a vu, il faudrait élargir le périmètre actuel des débats aux projets plus locaux, sans oublier les projets plus généraux dans lesquels ils s'inscrivent. Ouvrir la saisine aux schémas d'aménagement régionaux ou nationaux permettrait aux citoyens de participer à la mise en œuvre des politiques publiques. Une telle réforme assurerait un débat en amont sur l'opportunité des projets. On pourrait enfin imaginer la possibilité pour les citoyens de demander l'organisation d'un débat public organisé par une autorité indépendante, qui pourrait, d'ailleurs, également s'autosaisir. Ce serait un progrès démocratique important, alors que les textes actuels sont obsolètes.

Les citoyens attendent et exigent la mise en place d'une nouvelle gouvernance publique, non plus fondée sur des rapports de force mais sur une plus grande capacité de dialogue et d'écoute. Une nouvelle gouvernance pour qu'il devienne naturel de concerter avant de décider ■



Si la décision appartient au politique, elle devient légitime dès lors qu'elle résulte d'un processus délibératif.



À propos de l'auteur

Christian LEYRIT

Ancien élève de l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE) puis de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Christian LEYRIT est ingénieur général des Ponts, des eaux et forêts. Après avoir été directeur des routes au ministère de l'Équipement de 1989 à



1999, il fut préfet de département et de région (1999-2004 : préfet de la Charente-Maritime, 2004-2007 : préfet du Val-d'Oise, 2007-2008 : préfet de la Corse-du-Sud, préfet de Corse, 2008-2010 : préfet du Calvados, préfet de Basse-Normandie). Il a ensuite été nommé vice-président du Conseil général de l'environnement et du développement durable, et chef du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts en 2010. Il est, depuis le 22 mars 2013, Président de la Commission nationale du débat public (CNDP³). Il est Commandeur de la Légion d'honneur.



(3) La Commission nationale du débat public (CNDP) est une autorité administrative indépendante dont la mission est d'informer les citoyens et de faire en sorte que leur point de vue soit pris en compte dans le processus de décision.



(2) Historien, sociologue et intellectuel français. Ses travaux portent principalement sur l'histoire de la Démocratie.



RETOUR SUR...

Le gigantesque tsunami du 26 décembre 2004, dans l'Océan Indien

Rappel des faits

Le 26 décembre 2004, un séisme s'est produit dans l'Océan Indien, au large de l'île indonésienne de Sumatra, avec une magnitude estimée à 9,1. L'épicentre se situait à la frontière des plaques tectoniques eurasiennne et indo-australienne. Ce tremblement de terre est l'un des plus puissants jamais enregistré après celui du Chili, en 1960 (magnitude de 9,5). Il a soulevé jusqu'à 6 mètres de hauteur une bande de plancher océanique longue de 1 200 kilomètres.

Le tremblement de terre provoqua ensuite un tsunami avec des vagues de 15 à 35 mètres de hauteur frappant l'Indonésie, et des vagues de plusieurs mètres impactant l'ouest de la Thaïlande, les côtes du Sri Lanka et celles du sud de l'Inde, les Maldives, ainsi que les côtes africaines. C'est le plus grave tsunami de l'histoire en terme de pertes humaines, avec près de 230 000 victimes (entre 216 000 et 232 000 morts selon les différentes évaluations) sur l'ensemble du pourtour de l'Océan Indien. Depuis, Sumatra a été impactée par d'autres forts tremblements de terre tsunamigéniques en 2005, 2007, 2010 et 2012.

Le séisme et le méga tsunami du 26 décembre 2004 resteront à jamais gravés dans l'histoire du début du XXI^{ème} siècle. Tout le monde se souvient des images fracassantes vues à la télévision ce jour-là, parfois prises directement par de nombreux touristes présents sur les plages de la région. Des images étonnantes : tout d'abord de grandes lagunes sablonneuses vides, puis la force dévastatrice d'une ou plusieurs vagues d'un tsunami gigantesque. Dix ans après, les mêmes questions reviennent encore : Pourquoi cette incapacité de prévoir de tels phénomènes, pourquoi personne n'a été prévenu efficacement ? Pourquoi n'y avait-il pas de système d'alerte ? Aurait-on pu faire quelque chose ?

Avant cet événement, le terme « tsunami » n'était mentionné que rarement dans les médias. Depuis ce dramatique événement, c'est devenu l'un des termes japonais le plus connu !

Pourtant, la plupart des tsunamis sont à peine observables le long de côtes rocheuses, alors que quelques kilomètres plus loin, ils peuvent s'engouffrer dans des baies ouvertes, ou vidanger un port, emporter des voi-

tures, détruire des bateaux, et exceptionnellement transporter des maisons, des immeubles de béton...

Phénomène surprenant qui se propage en océan profond à la vitesse d'un avion (700-800 km/h), où il est à peine visible, puis dont la vitesse se réduit lorsque le fond marin remonte sur son parcours jusqu'à son arrivée au rivage qui va entraîner une augmentation de son amplitude, jusqu'à atteindre pour les cas gigantesques une dizaine voire exceptionnellement une trentaine de mètres. Ensuite, en fonction du relief, il va réussir à pénétrer parfois à plus de 10 km dans les zones plates, ou monter à plus de 50 m d'altitude dans les vallées.

Une catastrophe imprévisible ?

L'état de la science qui étudie les phénomènes sismiques pouvait difficilement prévoir qu'un séisme aussi puissant pouvait survenir dans l'Océan Indien et provoquer un méga tsunami. Depuis, les sismologues et sismotectoniciens se sont repenchés sur leurs hypothèses et ont revu leur estimation à la hausse, dans de nombreuses régions, en particulier le long de toutes les zones de subduction, du fait également de l'occurrence du séisme de Tohoku le 11 mars 2011, de magnitude également inattendue (voir encadré).

Mais que s'est-il passé exactement, ce 26 décembre 2004 ? Un morceau de la plaque qui va du nord-ouest de l'île de Sumatra jusqu'aux îles Andaman et Nicobar est remonté de plusieurs mètres et à certains endroits de plus d'une dizaine de mètres au-dessus de la plaque Indienne, en près de 10 minutes.

Le système d'alerte du Pacifique avait alors détecté un séisme de magnitude 8, certes fort et capable d'induire un tsunami, mais pas de vagues gigantesques. Après plusieurs jours de traitement de données et de calculs sophistiqués, il s'avèrera que sa magnitude était de 9,1 ! Gigantesque ! Des déplacements sur une faille de 1200 km de long pendant 10 minutes, dépassant les 20 m à certains endroits, et conduisant à un soulèvement du fond de la mer souvent de plus de 5 m, *Le Pacific Tsunami Warning Center* (PTWC) a pourtant essayé d'avoir immédiatement des informations et de récupé-

rer des données concernant le niveau de la mer afin de vérifier les caractéristiques du tsunami. Mais à l'époque, aucune station n'équipait les côtes Indonésiennes ou Thaïlandaises dans la région du séisme, alors que les données des quelques stations plus éloignées situées au Sri-Lanka, n'étaient pas disponibles en temps réel. Aucun moyen donc de confirmer si un tsunami approchait et quelle était son ampleur. Supposons qu'ils aient tout de même pu accéder à des données fiables sur l'évènement, à quoi auraient-elles servies ? Probablement à pas grand-chose, car il n'y avait aucun système d'alerte dans l'Océan Indien.

Sans système d'alerte organisé, aucun maillon de la chaîne d'alerte n'existait et personne n'était responsable de l'alerte tsunami dans la région. Même si un message d'alerte était arrivé sur le bureau d'un responsable de la protection civile, ne connaissant pas le phénomène, il n'aurait probablement pas su quelle décision prendre.

C'est le plus grave tsunami de l'histoire en terme de pertes humaines, avec près de **230 000** victimes.

tement modernisé et complété et comprend désormais plus de 80 marégraphes positionnés dans les ports, ainsi qu'une dizaine de tsunamimètres (capteurs de pression installés en océan profond).

Depuis, des exercices d'alerte ont été organisés pour aider les autorités à se préparer et la population à comprendre comment agir pour se protéger efficacement contre les tsunamis. De nombreux documents ont également été rédigés dans plusieurs langues et sont disponibles sur le site de l'Unesco¹. Des cours ont aussi été organisés à l'intention des services de protection civile et pour des étudiants qui travaillent dans les domaines de la sismologie et de la modélisation des tsunamis.

L'impact du tsunami de 2004 a été étudié, en particulier à la Réunion et dans les Mascareignes et des études ont été menées par de nombreux pays pour estimer l'aléa tsunami, le long de leurs côtes.

La réaction de la communauté internationale.

La communauté internationale- dont les Nations Unies- a tout de suite réagi : dès la conférence internationale à Kobé, en janvier 2005, l'Unesco a été mandaté pour coordonner la mise en place d'un système d'alerte aux tsunamis dans l'Océan Indien. Les deux centres d'alerte du Pacifique (PTWC et *Japan Meteorological Agency* - JMA) se sont mobilisés pour implémenter très rapidement une alerte afin de la rendre opérationnelle dès avril 2005. Jusqu'en octobre 2012, date à laquelle trois centres ont été considérés opérationnels (Australie, Inde et Indonésie), les deux centres du Pacifique ont assuré l'alerte dans l'Océan Indien. Chaque Etat Membre de l'Océan Indien a nommé un « point focal tsunami », institution ou organisme assurant une permanence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et qui reçoit les messages d'alerte.

Les données des réseaux sismiques existants ont été envoyées dès 2005 au PTWC et à JMA. D'autres stations ont été modernisées pour envoyer leurs données en temps réel, et certaines stations ont été rajoutées dans les lieux où la détection était insuffisante. Quant au réseau de mesure du niveau de la mer, très insuffisant et non encore en temps réel à l'époque, il a été complé-

En termes de réduction des catastrophes, la principale retombée du tsunami de 2004 est la mobilisation importante de la communauté internationale et celle de nombreux pays pour implanter des systèmes d'alerte aux tsunamis dans l'Océan Indien, mais également - suite à la décision de l'Unesco en juin 2005 - dans les autres bassins à risque, ceci avant qu'un tsunami n'impacte un de ses littoraux (Schindelé et Hébert, 2006).

Dorénavant, les moyens politiques et techniques sont en place. Au sein de l'Océan Indien, l'Australie, l'Inde et l'Indonésie sont dotés d'un centre d'alerte et de nombreux moyens de surveillance des séismes et des tsunamis. De même, en Méditerranée et Atlantique nord-est, la France, la Grèce, l'Italie et la Turquie ont établi des centres, le Portugal est en voie de le finaliser, et de nombreuses stations de mesure du niveau de la mer sont opérationnelles. Le gouvernement français a, en particulier, financé le CENALT² conçu et implémenté par le CEA en partenariat et avec l'apport des expertises et moyens techniques du SHOM³, pour le réseau marégraphique et celui du CNRS, pour le réseau sismique.

Par conséquent, de très nombreux moyens ont été mis en place en moins d'une dizaine d'années, pour abaisser le risque de catastrophes liées aux tsunamis. Toutefois, il faut noter que l'aléa est toujours très mal connu

•••••

(1) <http://www.ioc-tsunami.org/index.php?lang=fr>

(2) La mise en place d'un système de surveillance des tsunamis français, A. Damiciis, LIREC n° 44, Septembre 2014 : http://www.inhesj.fr/sites/default/files/lirec_44-v2.pdf

(3) Service hydrographique et océanographique de la marine.



RETOUR SUR...

et que les vulnérabilités sont encore à bien définir. Par exemple, beaucoup d'enquêtes menées récemment dans le bassin Méditerranéen concluent que les habitants pensent que l'aléa tsunami est inexistant dans cette région. En revanche, celles qui pensent que le risque tsunami existe, s'attendent souvent à des vagues de 5 à 10 m de hauteur. L'effort d'éducation vers les populations ne doit donc pas être relâché.

La prévention optimale doit toujours comprendre l'information et l'éducation de la population, la signalisa-

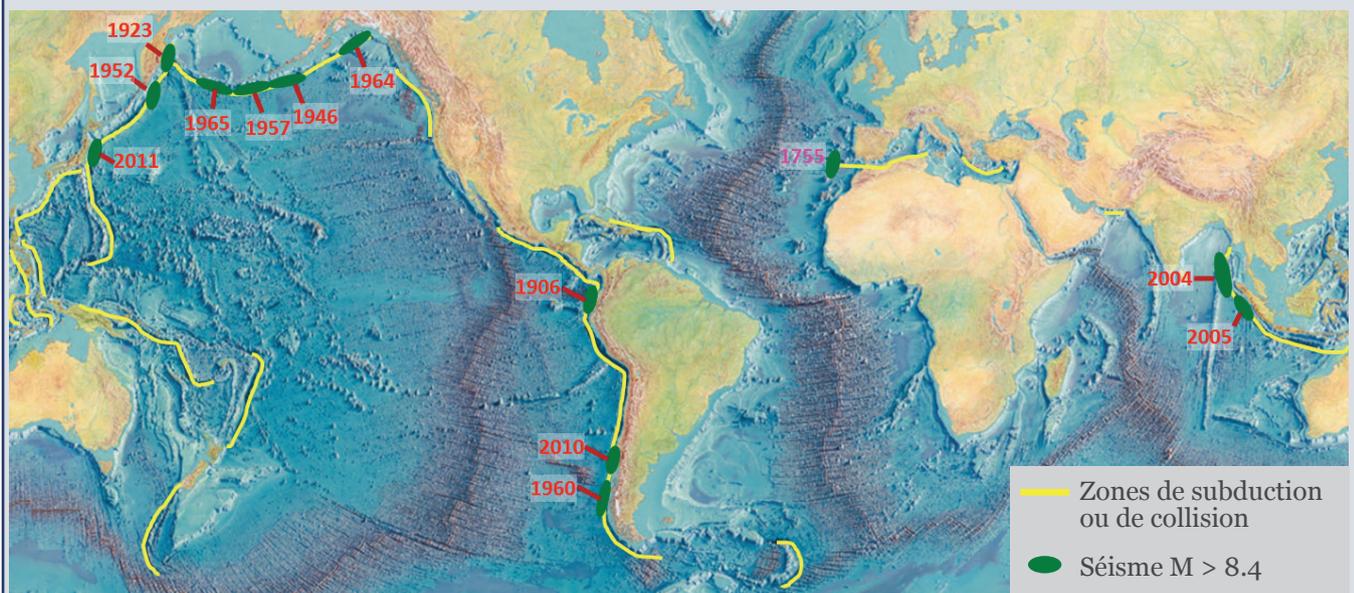
tion des possibilités d'évacuation et des zones d'aléa, ainsi que la formation des autorités de sécurité civile et des autorités locales à la connaissance du phénomène tsunami (impacts attendus le long des côtes françaises, systèmes d'alerte spécifiques). Il faut espérer que les liens entre les politiques de prévention et d'alerte, continuent à être renforcés, afin de réduire davantage les risques liés à ce phénomène ■

Les méga-séismes et les méga-tsunamis

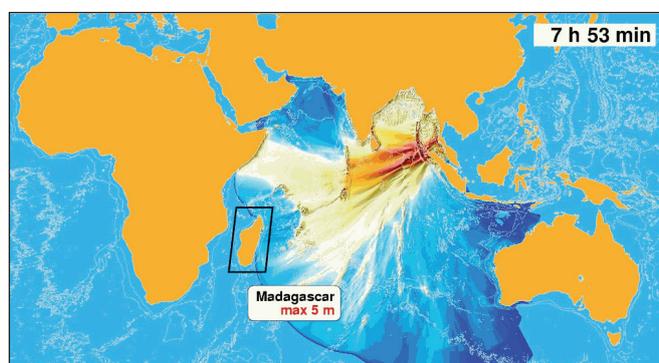
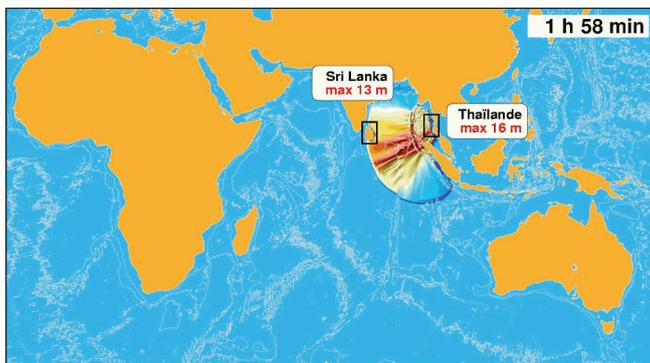
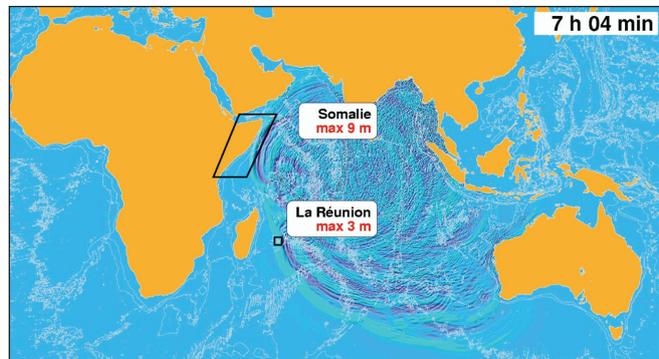
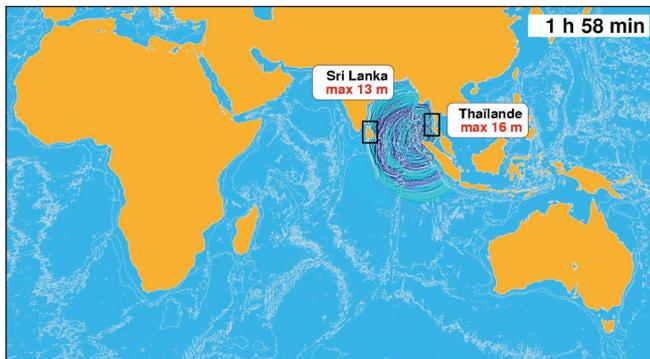
En 2004 et 2011, deux méga-séismes et méga-tsunamis surviennent à des endroits où la plupart des scientifiques ne les attendaient pas. Durant le XX^{ème} siècle, il y en a eu au moins 5 dans l'Océan Pacifique, entre 1946 et 1964. Tous ces séismes ont eu lieu dans des zones de subduction du Pacifique et de l'Océan Indien, régions les plus sismiquement actives.

Par le passé, le Portugal, l'Espagne et le Maroc avaient été impactés par celui de 1755, dont il faut souligner que la source n'est toujours pas vraiment identifiée. D'autres zones de subduction, en général moins longues que celles du Pacifique et de l'Océan Indien (Tonga, Antilles, Sud Java), pourraient être également frappées par des séismes de magnitude supérieure à 9,0, et par conséquent par des méga-tsunamis. Le débat est en cours car l'identification certaine de zones sans méga-tsunami reste à faire.

Figure : les zones de subduction et les principales zones de collision situées en bord de mer ou dans les océans, ainsi que les séismes de magnitude supérieure à 8,4.



Figures : illustration de la propagation du Tsunami dans l'Océan Indien.



À propos des auteurs

François SCHINDELÉ et Hélène HEBERT sont experts tsunami au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA).

François SCHINDELÉ était en 2004 président du système d'alerte aux tsunamis dans le Pacifique et a été détaché à l'Unesco en 2005 pour coordonner la mise en place du système dans l'océan indien.



Hélène HEBERT est responsable d'un laboratoire d'études sur les aléas géophysiques et a coordonné plusieurs projets de recherche financés par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR).



Bibliographie :

- *Peut-on prévoir les tsunamis ?* H. Hébert et F. Schindelé, Edition Le Pommier, 2006.
- *La surveillance des tsunamis transocéaniques*, F. Schindelé et H. Hébert, Dossier Pour la Science, n° 51, avril-juin 2006.
- *La mise en place d'un système de surveillance des tsunamis français*, A. Damicis, LIREC n° 44, septembre 2014.
- Le site web de l'UNESCO : itic.ioc-unesco.org
- Séismes et tsunamis : peut-on les prévoir ? Débat H. Hébert, P. Bernard, novembre 2009 : http://www.dailymotion.com/video/xc2uma_seismes-et-tsunamis-peut-on-les-pre_tech

AGENDA

**Colloque consacré aux
25 ans de l'INHESJ**
Ecole militaire, Paris 7e



De l'IHESI à l'INHESJ:
25 ANS de réflexions
sur la sécurité

Pour en savoir plus :
www.inhesj.fr/inhesj-25-ans

LE 18 DÉCEMBRE 2014

Amphithéâtre Polytech, Nice
Sophia Antipolis

Journée technique :
**les enjeux de la résilience
de l'eau en zones littorales
méditerranéennes**



Pour en savoir plus :
www.pole-risques.com/files

Pour vous inscrire :
cliquez ici

Contact :
julie.gattacceca@pole-risques.com

DU 14 AU 16 JANVIER 2015
Tokyo, Japon

**Conference on
International Study for
Disaster Risk Reduction
and Resilience**



Pour en savoir plus :
monsoon.t.u-tokyo

LE 16 JANVIER 2015

Auditorium BNP Paribas,
Paris 9e

**F24 : Séminaire Alerte et
Gestion de crise**



Pour en savoir plus :
www.f24.com/fr/presse/

LE 20 JANVIER 2015

Munich, Allemagne

**2015 Dialogue Forums :
Climate, poverty,
catastrophes**

Organisé par Munich Re
Foundation



Pour en savoir plus :
www.munichre-foundation.org

DU 6 AU 8 FÉVRIER 2015
Porte de Versailles, Paris

Salon Secours Expo
Sous le haut patronage de la
présidence de la République



Pour en savoir plus :
www.secours-expo.com

DU 6 AU 4 FÉVRIER 2015

Cannes

Risk Management :
arrêt sur image

**23e Rencontres de
l'AMRAE, le rendez-vous
annuel des métiers du
risque et des assurances
de l'entreprise**



Pour en savoir plus :
www.amrae-rencontres



Cette lettre d'information est disponible après inscription à l'adresse :
lirec@inhesj.com

INHESJ – Département Risques et Crises

Directeur de la publication : Cyrille SCHOTT

Directrice de la rédaction : Carole DAUTUN

Rédacteur en chef : Joseph BALLU

Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'État.

Faites nous parvenir régulièrement sur lirec@inhesj.com
toute information concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article.

Site internet de l'INHESJ : www.inhesj.fr

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :



facebook

twitter

