

## Introduction

Qu'elle soit environnementale, économique, sociale, sanitaire, ou encore humanitaire, une crise est un phénomène complexe, qui nécessite une stratégie de gestion spécifique à chaque cas de figure. Une crise fait suite à un événement déclencheur brutal et inattendu, et se caractérise par des changements rapides qui nécessitent une coopération optimale entre les différents acteurs, confrontés à une situation stressante. La façon dont est gérée la crise impacte son déroulement jusqu'au moment où la situation ne peut plus empirer.

Il s'agit donc d'anticiper et de prendre des décisions, dans l'urgence pour la plupart, cruciales pour l'essentiel, sur la base d'exigences contradictoires parfois, dans un contexte de dérèglement structurel. La complexité de la gestion d'une situation de crise peut être vue comme « un ensemble de facteurs visant à lutter contre les crises et réduire les dommages réels subis, tout en visant à prévenir ou à atténuer les effets négatifs de la crise et de protéger l'organisation, les gestionnaires et/ou l'industriel » (Coombs *et al.* 2010).

Les décisions sont prises à différents niveaux : le niveau stratégique correspond à la description des buts et objectifs visés pour faire face à la crise et concerne les instances décisionnaires ; le niveau tactique est lié à l'organisation des opérations de terrain en vue de mettre en application les stratégies élaborées ; le niveau opérationnel exécute et met en œuvre les moyens relatifs à l'organisation des opérations de terrain.

La cellule de crise est ainsi le dispositif au cœur du pilotage stratégique de la crise, indispensable à toute organisation. Elle est à la fois un lieu ouvert car se situant au carrefour de l'information, de son traitement et de la prise de décision, et un lieu clos pour permettre à la cellule de fonctionner sans perturbation (Heiderich 2010).

Dans le domaine des risques majeurs, une cellule de crise stratégique peut être municipale, départementale, préfectorale, nationale ou celle d'un exploitant industriel. Elle regroupe dans un même lieu des moyens humains, des moyens informatiques et de communication, du matériel individuel ou collectif, la documentation spécifique relative à la gestion d'urgence.

La réalisation des missions attribuées à une cellule de crise, anticiper et prendre des décisions, nécessite une multitude de compétences. Le modèle de Flück (2001) propose quatre types de compétences combinées pour réagir aux différentes situations professionnelles rencontrées : des compétences techniques (connaissances théoriques et métiers, méthodes et outils, règles et procédures, savoir-faire lié à l'expérience), des compétences d'organisation (organisation spatiotemporelle et gestion des flux d'informations), des compétences relationnelles et sociales (capacités d'expression orale et écrite, compétences relationnelles en interaction, compétences managériales et celles liées aux réseaux), des compétences d'adaptation (capacité à s'ajuster à la situation et à son évolution dans le temps ainsi qu'à transférer les savoir-faire acquis).

L'acquisition et le maintien à niveau de ces compétences sont complexes, d'autant plus lorsque ce n'est pas la mission principale des personnes concernées hors situation de crise. La cellule de crise est soumise à de forts niveaux de stress ainsi qu'à différents biais impactant ses membres dans leur représentation et leur décision. Les difficultés rencontrées par les décideurs dans les cellules de crise en matière de prise de décision et de comportements collectifs imposent un impératif d'exercice de formation pour les préparer à faire face à ce type de situation. « La mise en œuvre d'exercices de simulation, l'élaboration de scénario de crise hors cadre, la coordination d'un nombre d'acteurs encore plus grand ainsi qu'une véritable ligne de conduite des cellules de crise, les priorités en gestion de crise et notamment en termes de formation sont au cœur des préoccupations. » (Lagadec 2012).

L'objet de cet ouvrage est d'aborder précisément la formation à la prise de décision par la simulation de situations de crise. Les propos se veulent essentiellement à vocation pédagogique, méthodologique et pratique, et proposent un balayage (non exhaustif toutefois) des connaissances, de méthodes et outils innovants dans ce domaine.

Cet ouvrage se compose de huit chapitres :

– le premier chapitre « Concepts, outils et méthodes pour la formation à la gestion de crise » propose une vue d'ensemble de la problématique de la formation à la gestion de crise. Les auteurs présentent les caractéristiques de la cellule de crise avant d'aborder les différents aspects de la formation à la gestion de crise dont les simulations de crise, de façon détaillée ;

– le deuxième chapitre « La simulation de crises majeures pour la formation des décideurs et futurs décideurs : des jeux, sérieux ? » propose de construire un environnement de formation semi-virtuel pour assurer un apprentissage efficace, principalement par l'amélioration de l'expérience, l'engagement et l'immersion, et le réalisme. Des *Degrees Of Training* sont déclinés en compétences générales, intermédiaires et spécifiques devant être impliquées dans chaque scénario de crise ;

– le troisième chapitre « Consolidation de la formation à la gestion de crise par la scénarisation pédagogique des exercices » aborde l'intérêt d'améliorer la phase de scénarisation d'un exercice afin de perfectionner la formation en gestion de crise et l'apprentissage par l'expérience ;

– le quatrième chapitre « Élaboration d'outils d'animation facilitant l'exécution d'un scénario de formation à la gestion de crise » présente la façon de développer un scénario à la fois crédible, pédagogique et interactif, afin de favoriser l'immersion des stagiaires dans une situation réaliste leur permettant d'acquérir des connaissances, des compétences et une expérience ;

– le cinquième chapitre « Comment évaluer les participants d'un exercice de formation à la gestion de crise ? », présente une méthodologie innovante d'évaluation et de facilitation du débriefing, issue du constat des limites de la formation actuelle en matière d'évaluation et de débriefing ;

– le sixième chapitre « Manager le jeu dans un exercice de gestion de crise » se concentre sur la dynamique ludique lorsqu'un groupe de stagiaires accepte de considérer sérieusement, pendant quelques heures, qu'ils vont vivre ensemble une situation de crise virtuelle, et en particulier les éléments clés de la ludicité, ses manifestations, et la manière d'aborder cette ludicité ;

– le septième chapitre « Entraînement numérique pour les autorités : qualifier la meilleure façon de communiquer » analyse la manière dont les auteurs proposent une uniformisation de certaines analyses effectuées durant la gestion de crise, afin de produire un rapport complet sur la qualité de la communication de crise. Ce rapport peut être produit à la suite d'une situation réelle ou lors d'un exercice d'intervention d'urgence ;

– le huitième chapitre « Éléments de perspectives pour aller plus loin » propose quelques perspectives et pistes d'évolution, tant en termes de simulation réaliste d'un scénario de crise, d'optimisation des processus didactiques impliqués, que d'outils mis en œuvre.