

# L'apprentissage à la gestion de crise, c'est comme au foot !



Général (2s) François VERNOUX,  
expert auprès du Haut Comité Français pour la Défense Civile (HCFDC)

**U**n jour, alors que j'enseignais la gestion de crise en MASTER, j'ai entendu un étudiant dire : « C'est comme au foot » Cela m'a interpellé, mais il avait raison et depuis, je le cite.

Je leur expliquais les 4 stades de la préparation opérationnelle de tous les intervenants potentiels : Directeur des Opérations Internes (DOI), Commandant des Opérations Internes (COI), chef de cellule du PC, chef d'équipe ou simple opérationnel de terrain. Tous doivent se préparer à faire face à l'incertitude, l'insolite, l'absurde, l'insupportable... à agir de manière exceptionnelle, sans repère ni référence. Cela n'est pas inné et pour devenir un INITIÉ, il faut franchir 4 stades d'apprentissage.

Comme le futur Zidane qui rêve de gloire, le futur opérationnel est tout d'abord formé. Certes, il détient déjà des qualités humaines et techniques, il connaît son métier. Il est même souhaitable qu'il maîtrise ce métier. Le futur Zidane a un bon niveau sportif, il sait courir. A l'école du club, on va lui apprendre les règles, le jeu de jambes, les passes, l'appropriation du terrain... On va le FORMER à jouer au foot. En gestion de crise, cette formation s'applique à l'acquisition de savoir-faire d'exception, c'est-à-dire à l'adaptation des savoir-faire détenus à un environnement insolite. Inutile de chercher des stages, la meilleure formation reste l'apprentissage « maison ».

Puis on passe aux entraînements. Je ne parle pas des entraînements-spectacles mais des entraînements qui permettent de créer le savoir être de chacun et surtout la cohésion de l'équipe. L'entraînement ne peut être efficient que si la formation est acquise. Vingt fois



Débriefing après un test du PCS de Champ sur Drac labellisé Pavillon orange par le HCFDC - Juillet 2009 - © IRMa

sur le métier, remettez votre ouvrage. Nous ne sommes pas en exercice, il n'y a ni scénario ni timing, on recherche le travail en équipe dans sa plus haute qualité. On prend le temps nécessaire, on s'explique... Il arrive même qu'un joueur, maîtrisant son savoir-faire, propose une solution inédite qui sera retenue par l'entraîneur. Les entraînements permettent au maire, à ses adjoints et aux chefs de services de sélectionner ceux dont ils ont besoin en retenant plusieurs lauréats par poste afin d'assurer les astreintes et les relèves. Lors de ces entraînements, ils feront tenir chaque poste par plusieurs titulaires. Ainsi, ces titulaires pourront confronter leurs expériences et, ensemble, proposer des variantes de leur fiche « action ». Le jour J, la municipalité bénéficiera d'une certaine homogénéité de réactions, quel que soit le tenant du poste. L'entraînement est trop souvent bâclé quand on ne passe pas directement de la formation aux exercices. Or l'entraînement ne coûte pas cher et rapporte gros. On aime beaucoup les exercices en

France. On pense à tort qu'ils apportent aux individus et au collectif ce qu'apporte l'entraînement. A tort, car un exercice est contraint par le scénario. Pour le foot, l'exercice c'est le match amical. Je n'ai jamais vu un entraîneur arrêter le jeu pour refaire jouer une passe ou repositionner ses milieux de terrain... De plus, un exercice coûte cher et est chronophage surtout dans sa préparation. Alors, on souhaite le rentabiliser et on le transforme en vitrine. On y invite sa hiérarchie, les responsables régaliens, la presse... Il faut que l'exercice soit pleinement réussi. On va donc répéter. Ce n'est plus un exercice, c'est du théâtre !

Alors, pourquoi la loi de 2004 (dite de modernisation de la Sécurité Civile) et ses mémotos préconisent-ils des exercices ? Les exercices ont une grande vertu : le contrôle, un double contrôle même : celui de la faisabilité de la planification, de l'efficacité des fiches (reflexes & actions), du bon format des moyens requis et des renforts... et celui de l'entraînement individuel et collectif. Je conseille que vos premiers exercices

soient affichés comme vérification de la planification. Ainsi, les joueurs ne sont pas stressés. Lorsqu'ils seront rompus aux exercices, vous pourrez accentuer les difficultés pour valider leur préparation opérationnelle.

Enfin, le Graal de l'opérationnel, c'est l'expérimentation. Beaucoup, malheureusement trop, d'enseignants ou de consultants se prétendent expérimentés. Or, s'ils sont formés, rares sont les entraînés et encore plus rares les exercés. L'expérience ne s'acquiert que face au drame. Il n'y a pas de honte à ne pas avoir subi une crise mais il n'est pas honnête de se qualifier trop facilement d'expérimenté. Pour le sportif, l'expérience ne s'acquiert que lors des matchs officiels. Subir une crise n'est pas agréable, on en porte pour très longtemps des séquelles morales. Mais on peut en sortir plus fort (concept chinois du WEI JI) si l'on sait tirer profit de ses échecs et, à moindre rentabilité, de ses réussites. C'est l'importance des Retours d'Expériences (RETEX).

La première qualité d'un opérationnel est la modestie car même le plus expérimenté peut se trouver un jour face à un imprévu pour lequel, de facto, il ne s'est pas préparé. Mais son entraînement, qui lui a forgé des qualités et des capacités, le protégera du stress et lui permettra de faire face.

Lorsqu'Eisenhower disait que les plans n'étaient rien et que la planification était tout, il entendait la planification comme entraînement des décideurs. Les plans établis ne répondent en effet que très rarement à la situation mais si le maire et son PCC se sont entraînés par la planification, ils sauront établir rapidement un plan adapté et assurer la conduite des opérations.

## L'entraînement à consommer sans modération !

Certains maires, j'en connais malheureusement, considèrent que cet apprentissage en 4 temps est du temps perdu ; que le jour J, ils sauront improviser !

Dans tous les métiers à risques (militaire, pompier, gendarme, policier, trapéziste...) chacun s'entraîne journalièrement et pourtant ce sont des pros

souvent même expérimentés. Certes, certains élus ont une formation de management du risque mais ils ne sont pas légions.

Au PCC, on fait appel au dévouement et à l'intelligence de situation, qualités bien partagées dans les conseils municipaux. Avec l'apprentissage décrit ci-avant et un peu d'organisation, la tâche ne sera pas immédiatement aisée mais elle sera réalisable. C'est pour aider les maires dans leur rôle de directeur des opérations de sauvegarde que la loi de 2004 leur a imposé l'établissement d'un PCS. J'ai bien dit établissement car « acheter un PCS » ne sert à rien si ce n'est à dilapider les finances publiques. Connaître les risques qui pèsent sur la commune, avoir recensé ses enjeux, ses fragilités, ses potentiels (humains & techniques), avoir établi un catalogue de missions (rédaction d'une fiche action par mission), avoir préparé la liste des contacts utiles et des renforts nécessaires, s'être coordonné avec les services régaliens... c'est déjà être prêt.

Si chaque élu, chaque agent, chaque volontaire de la réserve communale, chaque citoyen ressource, chaque professionnel local, chaque famille se sont préparés individuellement puis collectivement, le MAIRE, face à la crise, sera un chef d'orchestre serein et efficace du dispositif communal. Oh, qu'il paraît simple le métier de chef d'orchestre ! Mais que serait le plus grand chef d'orchestre sans son premier violon (RAC pour la municipalité) et sans des artistes virtuoses de leur instrument ayant appris à devenir un orchestre lors d'entraînements sous la baguette du-dit chef. Le jour du concert, tout est déjà joué.

Il ne reste qu'à donner le bon tempo. La partition générale est à disposition du chef : les cordes, les vents... ont leur extrait personnalisé. De même, le maire a son tableau de bord (élaboré lors de la planification) avec secteurs personnalisés pour chaque cellule ou équipe. Certes en crise, tout n'est pas écrit d'avance ; cela en fait le charme !

Après plusieurs décennies bercées par l'état protecteur « dormez brave gens... », la loi de 2004 sonne le réveil ! Le citoyen devient premier acteur de sa sauvegarde et artisan de la sauvegarde collective, sous l'impulsion et la coordination des maires. Informé par le Dossier d'Information Communal sur les Risques Majeurs (DICRIM), il peut, selon ses

moyens et ses capacités, s'inscrire dans la réserve communale ou devenir citoyen ressource.

Chaque établissement scolaire doit organiser en interne (conformément à son Plan Particulier de Mise en Sécurité (PPMS)) des informations, formations et entraînements. Chaque entreprise se doit de faire de même (obligatoire pour certaines, mais recommandée à toutes). De même, chaque foyer se doit d'établir son propre Plan Familial de Mise en Sécurité (PFMS) afin de ne pas être dépourvu quand la catastrophe viendra. Il revient à la municipalité et/ou à la préfecture d'organiser les exercices.

Une municipalité qui a établi son PCS, diffusé son DICRIM, qui s'est donné les moyens de recevoir les stades de vigilance et les messages d'alerte avec capacité d'en informer sa population, qui a formé, entraîné, exercé ses élus, ses agents, sa réserve... saura faire face et, aux vues de nombreux RETEX, s'en félicitera.

En effet, les préventions réalisées diminuent l'occurrence des catastrophes, les travaux de protections atténuent leurs conséquences, l'action des secours est facilitée par la mise en œuvre du PCS et surtout par le bon comportement des habitants, les sinistrés trouvent aide et réconfort, enfin le post « crise » est rapide...

La gestion de crise communale ne peut pas être confiée à des mercenaires de la crise. Les élus de proximité, assistés de leurs agents, sont les mieux armés et surtout les plus légitimes à en assurer la préparation et si besoin la conduite des opérations.

La sauvegarde s'apparente à un DUPLO. Vous avez de nombreuses briques à votre disposition. Il vous revient d'en tirer le meilleur parti afin de répondre à tous vos besoins. Si certaines municipalités ont déjà réalisé des édifices opératifs, d'autres n'ont réalisé qu'un simple mur. Persistez, sans relâche, ni désespoir, dans la construction de votre sauvegarde, la moindre réalisation sera utile si une catastrophe vous frappe.

*Ne pas prévoir,  
c'est déjà gémir...  
Léonard de VINCI*