

Manager sous stress aigu en situation de crise : *une étude empirique auprès de 122 décideurs*

Benoît Vraie,
Laboratoire PRISM,
Paris 1 Panthéon Sorbonne,
benoit.vraie@hotmail.fr

Sophie Gaultier-Gaillard,
Laboratoire PRISM,
Paris 1 Panthéon Sorbonne
sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr

Résumé :

La littérature en sciences de gestion sur le management de crise n'intègre pas le facteur « stress » dans ses analyses et prescriptions. Or, en situation de crise, il s'avère que le stress aigu peut être ressenti par les individus soit comme une aide (stress aigu adapté), soit comme un handicap (stress aigu dépassé) et impacter fortement la performance des décideurs. Cet article analyse d'une part les effets et les conséquences du stress aigu sur les managers en situation de crise et d'autre part présente des propositions d'actions préventives permettant de réduire les effets négatifs de ce type de stress. En présentant une analyse des résultats de questionnaires auprès de 122 décideurs, dont 88% d'entre eux ont dû, a minima, gérer une crise durant ces 5 dernières années, nous identifions les principaux stressseurs en situation de crise, puis analysons les réactions psychiques et comportementales des décideurs sous stress aigu. Les résultats du questionnaire confortent l'idée qu'il est possible non seulement d'apprendre à gérer les crises par des exercices et des simulations mais également, de réguler le niveau de stress aigu des managers par la mise en place d'entraînements et de documentation de gestion de crise. Nous démontrons donc que les managers doivent se préparer à savoir gérer la crise aux niveaux techniques et organisationnels en incorporant des dimensions comportementales et psychologiques tel le facteur stress aigu.

Mots-clés : management, crise, stress aigu,

Manager sous stress aigu en situation de crise :

une étude empirique auprès de 122 décideurs

1. INTRODUCTION

Face à l'émergence d'un environnement économique de plus en plus turbulent (Huber et Stephens, 2001), incertain, complexe, volatile (Lièvre, 2014) et chaotique, les crises¹ deviennent des événements fréquents et récurrents (Perrow, 1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988; Pauchant, 1988; Lagadec, 1991 ; Hamel, Hamel et Valikangas, 2003). L'identification d'un dénominateur commun de critères présents de la littérature scientifique (J.A. Robinson, 1968 ; C. Herman, 1969; Hermann, 1963; Brecher, 1980; Perrow, 1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988; Pauchant, 1988; A. Yariv , 1989; Lagadec, 1991; Pauchant et Mitroff, 1992; Pearson et Clair, 1998; Roux-Dufort 2000, 2001; Crocq, Huberson, Vraie 2009) nous permet de distinguer quatre caractéristiques récurrentes qui définissent le concept de crise : la rupture de continuité des activités usuelles, la contrainte temporelle de gestion, l'ambiguïté et l'incertitude quant à la situation, et la gravité de la situation. Nous appréhendons la crise comme une rupture de continuité des activités usuelles et la remise en cause d'un équilibre existant, qui génère une double contrainte pour le gestionnaire (Crocq, Huberson, Vraie 2009).

Le concept de management des crises a tout d'abord fait l'objet d'études sporadiques dans les années 60-80 (Hermann, 1963 ; J.A. Robinson, 1968 ; C. Herman, 1969) puis est devenu au cours des années 80-90 un objet d'étude en soi (Brecher, 1980 ; Perrow, 1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988 ; Pauchant, 1988 ; A. Yariv , 1989 ; Lagadec, 1991 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Pearson et Clair, 1998). Ces études ont pour point commun de présenter systématiquement le déroulé des événements indésirables, des échecs des organisations mais également de proposer des prescriptions d'amélioration organisationnelle et inter-organisationnelle via des préconisations managériales et culturelles.

¹ Le mot « crise » vient du Grec ancien « krisis », lui-même dérivé du verbe « krinein ». Krinein qui signifie « trier », et, par extension, « distinguer », « interpréter », « choisir », et « décider ».

Au sein de cette abondante littérature il apparaît que le déterminant stress, quand il est présent, n'est que cité et non pris en compte (Lagadec, 1991 ; Crocq, Huberson, Vraie, 2009 ; Laroche et Steyer, 2012). Aucune étude quantitative ne permet de valider factuellement la véracité des mentions liées au stress. Il semble par conséquent pertinent de tenter de qualifier la notion de stress aigu et de s'interroger sur ses effets sur les individus en situation de management de crise.

Après avoir justifié, au travers de la littérature, l'importance de la notion de stress aigu, nous démontrerons son indispensable prise en compte en situation de gestion de crise. Nous présenterons alors une étude, fondée sur un questionnaire adressé à 122 décideurs, dont 88% d'entre eux ont dû, a minima, gérer une crise durant ces 5 dernières années, permettant d'identifier les principaux stressseurs en situation de crise. Dès lors, nous analyserons les réactions psychiques et comportementales des décideurs sous stress aigu et démontrerons que les managers doivent se préparer à savoir gérer la crise aux niveaux techniques et organisationnels en incorporant des dimensions comportementales et psychologiques tel le facteur stress aigu.

2. L'IMPORTANCE DE LA NOTION DE STRESS AIGU

Dans le domaine des sciences de gestion, le concept de stress est présent dans les pays anglo-saxons depuis les années 1970 (Steiler 2010). Gintrac (2011) souligne le nombre exponentiel de publications académiques sur le stress au travail. En effet, 8 articles ont été publiés entre 1970 et 1979, 77 entre 1980 et 1989, 208 entre 1990 et 1999 et 301 entre 2000 et 2009.

Les premières recherches sur le stress sont centrées sur les réactions physiologiques de défense des animaux consécutives à des situations d'agression ou de menace. En 1950, le physiologiste canadien Hans Selye décide de dénommer « stress » ce qu'il a jusqu'alors défini comme le « syndrome général d'adaptation ». Ses expériences ont en effet prouvé que, quel que soit le canal par lequel on agresse l'organisme animal ou humain (le froid, la chaleur, le bruit, les vibrations, les chocs électriques), la réponse immédiate passe par le seul canal hormonal de la décharge d'adrénaline (Crocq 1991). Cette méthode initialement axée sur la base de réactions biophysiques a graduellement intégré des aspects psychocomportementaux (Steiler 2010). Ainsi, en s'inspirant d'une définition proposée par Selye

(1950) et complétée par Crocq (1991), on peut définir le stress comme : «la réaction neuro-biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique». Cette approche a été transposée dans un contexte professionnel comme méthode d'évaluation des pathologies professionnelles considérées comme rattachées au stress (Steiler 2010) et a permis l'identification et la quantification des « stressors » (stressors) ou facteurs générateurs de stress au travail (Djebarni 1996, Gintrac 2011).

D'autres auteurs soulignent que «le stimulus n'existe pas en soi comme stress, c'est le sujet qui peut ou pas l'évaluer comme tel» (Lazarus et Folkman, 1984). La notion de stressor n'a donc de sens qu'en fonction de la grille de lecture (perception et représentations) de l'individu impliqué (Jones et Bright 2001) et qui génère chez lui différentes stratégies de réponses en fonction de l'évaluation qu'il se fait de la situation. Le stress est donc «une relation particulière entre la personne et son environnement évalué par cette dernière comme excédant ses capacités et mettant en danger son bien-être» (Lazarus et Folkman, 1991). A partir de cette définition, Cox et Mikhail (1985) détaillent trois éléments importants. Face au stress, les réactions des individus diffèrent. Le niveau de stress est déterminé par la perception que les individus se font de la situation plus que par un niveau objectif. Le stress dépend également de la capacité de l'individu à faire face. Ainsi, ce stress survient «lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face» (Accord National Interprofessionnel Français du 2 juillet 2008 cité par Gintrac 2011). Cette approche présente donc le niveau de stress personnel comme la résultante de la perception que l'individu se fait de la situation. Dans cette veine, le modèle de «demande-contrôle» de R. Karasek (Fig.1) est l'un des modèles les plus connus et utilisés.

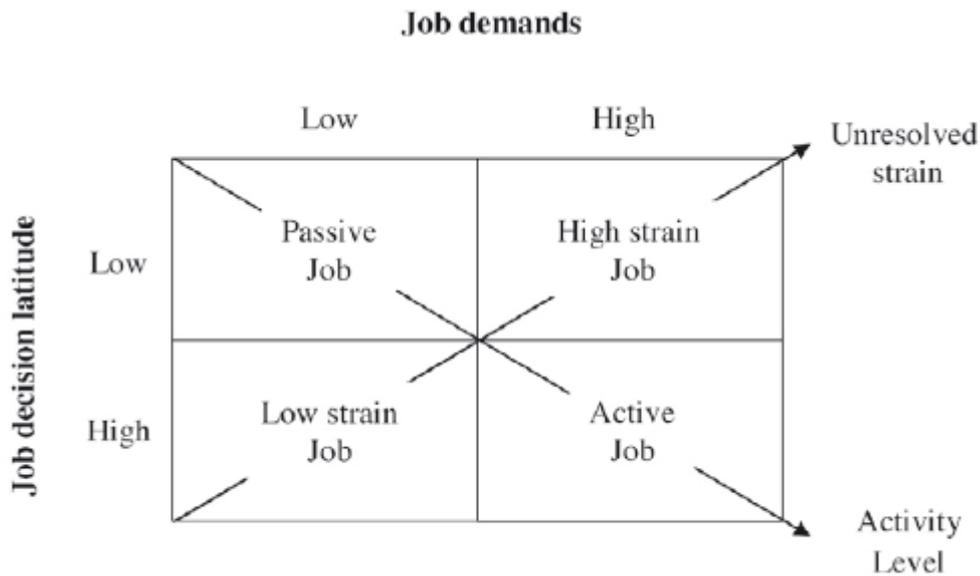


Figure 1 Le modèle de «demande-contrôle» de R. Karasek, 1979.

Notons également l'existence du modèle de Siegrist (1996) qui repose sur l'analyse de la relation «effort - récompense». Dans ce contexte, le stress survient en situation de déséquilibre entre les efforts déployés par l'individu et la reconnaissance insatisfaisante (matérielle, statutaire, symbolique) fournie en retour (Tessier 2006).

Enfin, certains auteurs issus des Sciences du Management (Djebarni 1996 ; Gintrac 2011) mais également de la psychologie clinique (Crocq, 1991 ; Chidiac, Crocq 2007) se sont intéressés à des formes particulières de stress. Nous distinguerons, d'après l'étude de la littérature, deux formes de stress. La première forme est une exposition des individus aux micro-agressions, nuisances et agressions mineures mais durables ou répétées (Crocq, 1991). Cette première forme de stress a été étudiée principalement sous l'angle de la question du stress au travail (ou «stress professionnel»), parfois rencontré également sous le vocable de «stress organisationnel» (Gintrac 2011) ou «stress managérial» (Djebarni 1996) et intégré dans la catégorie des «risques psychosociaux». Dans le domaine des sciences de gestion, ce concept de stress «chronique» est bien documenté et de nombreux articles traitent des problématiques de stress au travail (Gintrac, 2011), problèmes psycho sociaux et de stress organisationnel (Gintrac, 2011). D'ailleurs, Gintrac (2011) souligne le nombre exponentiel de publications académiques sur le stress au travail.

Une seconde forme d'apparition de stress provient de l'exposition des individus à des événements potentiellement traumatisants c'est-à-dire à une agression ou à une menace soudaine et brève, unique et violente mettant en jeu la vie ou l'intégrité de la personne exposée (Chidiac, Crocq 2007). Les symptômes développés par des individus confrontés à des événements graves et ponctuels (prise d'otages, attentats, accidents collectifs) ont été observés et modélisés par Crocq (1991) au travers de trois états cliniques successifs : « clinique de la réaction immédiate » (de quelques minutes à quelques heures après la survenue de l'évènement générateur de stress), « clinique de la réaction post immédiate » (de quelques jours à un mois après la survenue de l'évènement générateur de stress), « clinique du syndrome psychotraumatique chronique » (de la fin du premier mois à plusieurs années après la survenue de l'évènement générateur de stress). C'est cette forme de stress, dit « stress aigu », peu documenté dans le champ d'investigation des sciences de gestion que nous étudierons. En s'inspirant d'une définition proposée par Selye, Crocq définit (1999) le stress comme : « la réaction neuro-biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense, de l'individu face à une agression ou une menace, menace pour sa vie, son intégrité physique ou son équilibre psychique ». Nous adopterons cette définition pour notre étude. Cette notion se différencie d'un stress ayant un niveau élevé dans la mesure où la notion d'aigu ne caractérise pas une intensité mais un état transitoire que traverse l'individu, qui dans le quotidien n'a jamais développé, au préalable, de stress chronique.

Bien que nous ne choissions de nous focaliser exclusivement sur la notion de stress aigu, nous partirons de l'existant, à savoir les modèles traitant du stress chronique pour tester leur adaptabilité sur des études liées au stress aigu.

Le stress aigu est donc un type de stress particulier. Il revêt ainsi toutes les spécificités du stress au sens général. Afin de mieux l'appréhender il nous semble indispensable de mieux comprendre dans quel cadre général il s'inscrit. De nombreux auteurs ont souligné son rôle ambivalent. Crocq (1991, 2007) fait remarquer que le stress peut être salvateur, qu'il est une aide en situation de danger imminent car il permet la focalisation de l'attention de la personne sur la situation menaçante, la stimulation des capacités cognitives et incite à la prise de décision. Longeron, cité par Tessier (2006) définit le stress comme « une formidable réaction de notre organisme pour s'adapter aux menaces et aux contraintes de notre environnement ». Il

permet donc au sujet menacé de se défendre ou de se retirer, et en conséquence de se sauver et de sauver autrui.

La corrélation entre la performance de l'individu et son niveau de stress, exprimée par la loi de Yerkes-Dodson (1908), est un facteur explicatif fondamental. Le stress peut graduellement, et jusqu'à un certain point, avoir un impact positif sur la performance de l'individu. Néanmoins, au-delà de ce seuil au niveau duquel l'individu atteint son niveau de performance optimal, le surcroît de stress engendre une dégradation de la performance jusqu'à devenir pathogène pour la personne exposée. H. Selye introduit la dimension chronologique dans l'étude des liens entre performance et stress. Il propose un modèle (Fig. 2) en 3 phases : la réaction générale d'alarme, suivie de la phase de résistance puis de la phase d'épuisement. Sur le plan de la biologie, le non-renouvellement des réserves d'adrénaline et de cortisol entraîne un épuisement des capacités physiques (Selye, 1950) et intellectuelles de l'opérateur voire même une perte de son contrôle émotionnel (Crocq, 1990 & 2009).

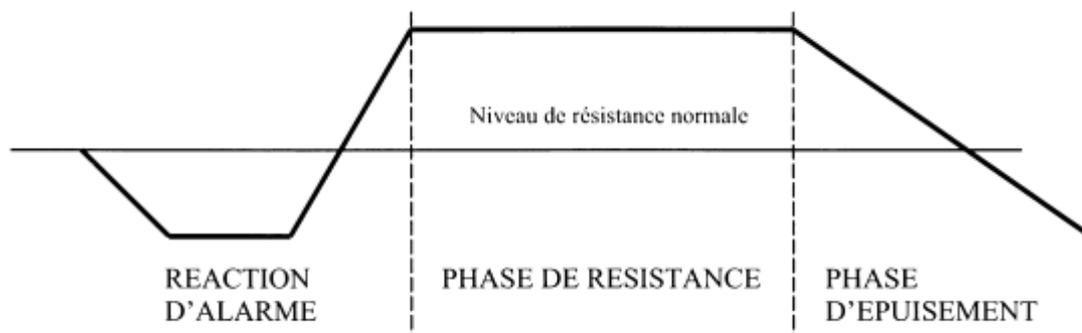


Figure 2 Modèle de Selye : réaction d'alarme, phase de résistance et phase d'épuisement (Selye, 1950)

De nombreux auteurs ont décrit les conséquences sur les individus de stress « adapté » et « inadapté » (ou « dépassé »). En 1965, Haan est le premier à faire la distinction entre des comportements dit « adaptatifs », « flexibles, différenciés, ayant un but et orientés vers la réalité » et des comportements « inadaptés » décrits comme « rigides, indifférenciés, non contrôlés par le sujet et entraînant une distorsion de la réalité ». Douglas (1982) cité par Tessier (2006) distingue le « stress fonctionnel » qui est positif et le « stress dysfonctionnel » qui est négatif. Rivolier (1992) mentionne que le caractère de la réponse de l'individu façonne le résultat final de l'interaction: soit « adapté avec satisfaction et pas de conséquences pathologiques », soit

«inadapté avec insatisfaction et un ensemble de pathologies immédiates, retardées ou chroniques, sur les versants personnels et/ou organisationnels». Cette distinction entre « stress adapté » et « stress inadapté (ou dépassé) » est également présente en psychologie sociale. Crocq (1991) décrit les comportements «inadaptés», au sein d'un tableau clinique dit de «la réaction immédiate» (Annexe 1), des individus exposés à un stress traumatique. Ainsi, ces auteurs (Crocq, Dalligand, Villerbu, Tarquinio, Duchet, Coq, Chidiac, Vitry, 2007) admettent que le stress a trois principaux effets. A dose acceptable par l'individu, il permet la focalisation de l'attention de l'individu sur la situation menaçante, chassant temporairement de sa conscience les autres préoccupations en cours. Il mobilise les capacités cognitives (attention, mémorisation, évaluation, raisonnement), il incite à la prise de décision et à l'action. On parle alors de « réactions de stress adaptées ». Néanmoins, si ce stress est trop intense, trop prolongé ou répété à de trop fortes doses ou courts délais d'intervalle, il se mue en « réaction de stress dépassé » et l'individu développe des comportements atypiques ou pathogènes pouvant être catégorisés comme suit : sidération, agitation, fuite-panique et comportement d'automate (Crocq, 1991).

Un modèle de prévention du stress chronique existe et est utilisé dans le domaine de santé, de la sécurité au travail, de la prévention des risques professionnels (ou risques « psycho sociaux ») et des « burn out » (Kompier et Cooper, 1999 ; Stavroula et Cox, 2008). Ce modèle décrit trois types de prévention. La prévention primaire consiste à mettre en œuvre de manière anticipée des actions d'accompagnement qui permettent de réduire la fréquence d'apparition du stress. Elle a pour objectif de réduire ou supprimer les agents stressseurs en agissant sur l'organisation du travail (dimension organisationnelle). A ce titre, cette démarche permet de réduire les causes d'apparition de stress ou a minima leur occurrence d'apparition. La prévention secondaire permet de réduire l'impact du stress sur l'individu. La prévention secondaire s'adresse à des travailleurs déjà soumis à un état de stress chronique ; elle vise à inverser, réduire ou ralentir la progression des maladies liées au stress chronique et à accroître la résistance, les compétences et les ressources individuelles pour faire face au stress perçu (Kompier et Cooper, 1999 ; Stavroula et Cox, 2008). La prévention tertiaire consiste à traiter les effets négatifs du stress pour les personnes déjà touchées par le stress (programme de suivi individuel et/ou collectif) par des actions de traitement, réhabilitation ou processus de récupération (Principe du « defusing » / débriefing et du soutien psychologique (Crocq, 1997).

A la vue de ces éléments, il apparaît que le stress et par conséquent également le stress aigu peut être ressenti comme une aide ou un handicap en fonction de son niveau. De ce fait, il semble pertinent de s'interroger sur la possibilité de mise en place des stratégies de prévention qui permettent de diminuer le niveau de stress des individus dans un souci de performance.

3. LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR « STRESS AIGU » DANS LES PROBLEMATIQUES DE GESTION DE CRISE COMME NECESSITE ABSOLUE

Nous considérons que le niveau de stress dépend principalement de deux critères :

- la perception que les individus se font de la situation
- la capacité de l'individu à faire face à la survenue de l'évènement indésirable.

De ce fait, les individus ne sont pas égaux devant les facteurs de stress. Soumis à des tensions similaires, une personne ne se comporte pas de la même manière et les réactions des individus diffèrent. Nous retenons également que du niveau de stress perçu par l'individu dépend sa performance. Si le niveau de stress est acceptable par l'individu ce dernier développe des « comportements adaptés » c'est-à-dire en adéquation avec la situation rencontrée. Par contre si la dose de stress est trop importante ou trop fréquente, le sujet peut développer des « comportements inadaptés », atypiques ou pathogènes qui pourrait porter atteinte à sa propre performance, soit positivement, soit négativement.

Nous posons alors les propositions de recherche suivantes :

- P1 La crise génère du « stress aigu » au niveau des managers/gestionnaires de crises lors de la survenue de situations de crise
- P2 Il est possible d'identifier les stressseurs qui génèrent du « stress aigu » chez les managers lors de la survenue et de la gestion de situations de crise
- P3 En situation de crise, ce stress aigu peut être ressenti par les managers de crise qui l'expérimentent soit comme une aide, soit comme un handicap
- P4 Il est possible d'établir un tableau clinique des effets des dysfonctionnements physio-psycho pathologie liés au stress aigu à l'échelle des managers de crise

4. LE QUESTIONNAIRE

Il ressort de l'étude précédente de la littérature que le stress est essentiellement un élément individuel (Cox et Mikhail, 1985 ; Lazarus et Folkman, 1991 ; Jones et Bright 2001) dont le niveau est la résultante de la perception que l'individu se fait de la situation. A ce titre, il nous paraît pertinent d'utiliser une méthode directe de collecte d'informations sous forme de questionnaires afin de recueillir directement les réponses des personnes interrogées.

Construction du questionnaire

Le questionnaire est composé de 3 parties :

- 1) La première partie tend à établir un état des lieux en présentant une identification et une quantification de chacun des stresseurs diagnostiqués en situation de crise ;
- 2) La seconde partie cherche à répertorier les différentes catégories de comportements sous stress (positifs et négatifs) en situation de crise ;
- 3) La troisième partie est destinée à collecter les éléments nécessaires à une éventuelle prévention de l'apparition du stress aigu en situation de crise.

Chaque question semi-ouverte, rédigée sous un format positif, comporte 5 propositions de réponse, traitées selon une échelle de Likert en 5 points. Les réponses aux questions ont été formulées à partir non seulement des questionnements de la littérature de gestion de crise mais aussi des problématiques de la notion de stress aigu identifiées dans le domaine de la psychologie clinique.

Ainsi, concernant la première partie du questionnaire, les stresseurs que nous avons identifiés proviennent de l'analyse de la littérature des problématiques de gestion de crise. Nous avons sélectionné les stresseurs les plus fréquemment cités :

- La nécessité de gérer, de trier une multitude d'informations (Stourdzé, 1979 ; Pearson et Clair, 1998 ; Grabowski et Roberts, 1999 ; Lagadec, 1991 ; Roux Dufort, 2000 ; Crocq, Huberson, Vraie, 2009) ;
- Le fait que la crise soit toujours une situation nouvelle et unique (Brecher, 1980 ; A. Yariy, 1989 ; Bartunek & Moch, 1994; Shari R. Veil 2011) ;

- La nécessité d'apporter des réponses sur un laps de temps court (Hermann 1963 ; Lagadec, 1991 ; Crocq, Huberson, Vraie 2009) ;
- Le fait que la crise génère des enjeux importants (C. Herman, 1969 ; Perrow, 1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988) ;
- Le fait que la crise génère une charge de travail importante (Lagadec, 1991 ; Crocq, Huberson, Vraie 2009).

Concernant les comportements sous stress (seconde partie du questionnaire), l'identification des items des réponses est réalisée à partir des travaux de l'école française de psychologie (Crocq, Lebigot...) et notamment du tableau clinique de la réaction immédiate que la classification internationale des maladies mentales, dans sa 10^{ième} révision (1992) (CIM_10), dénomme « réaction aiguë à un facteur de stress » (répertoriée F43.0). Ces items ont été identifiés par des psychologues sur des individus impactés par la survenue de la crise ou de la catastrophe. Certes, la finalité desdites études diffère des travaux de sciences de gestion : il s'agit au travers de l'identification d'une symptomatologie des effets visibles du stress aigu de traiter les individus traumatisés susceptibles de développer des troubles du comportement à long terme (dépression, névroses...) mais ce « tableau clinique de la réaction immédiate » constitue un excellent canevas de réponses pour cette partie du questionnaire.

Enfin, l'identification et la quantification des différentes solutions permettant de prévenir l'apparition du stress aigu en situation de crise (troisième partie du questionnaire), proviennent à la fois des éléments recueillis lors de l'étude de l'état de l'art des problématiques de management de crise (Stourdzé, 1979 ; C. Herman, 1969 ; Perrow, 1984 ; November, 1984 ; Dutton, 1986 ; Mitroff et al., 1988 ; Pearson et Clair, 1998 ; Grabowski et Roberts, 1999 ; Lagadec, 1991 ; Roux Dufort, 2000 ; Crocq, Huberson, Vraie, 2009) mais également des éléments recueillis dans le domaine médical et psychologique traitant des problématiques du stress aigu (Crocq, Dalligand, Villerbu, Tarquinio, Duchet, Coq, Chidiac, Vitry, 2007).

Le questionnaire a été administré lors des journées de l'AMRAE² du 5, 6 et 7 Février 2014 (Association de Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) auprès de 122

² Créée en 1993, l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise est l'Association professionnelle de référence des Métiers du Risque et des Assurances en Entreprise.

individus assistant à la conférence annuelle, et donc de ce fait sensibilisés aux problématiques de gestion de crise.

La composition des répondants est assez représentative du domaine étudié (Fig. 3 et 4). 122 individus ont répondu au questionnaire. 67% sont des hommes et 33% de femmes. La répartition des tailles des entreprises (Fig 5), dans lesquelles les répondants exercent leurs responsabilités, se compose comme suit : 36% sont des Sociétés du CAC 40, 40% du SBF 120, 16% des ETI et 7% des PME.

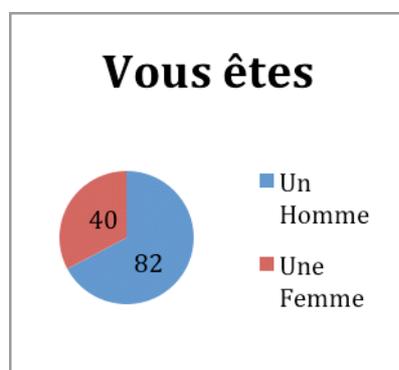


Fig. 3 Répartition par sexe

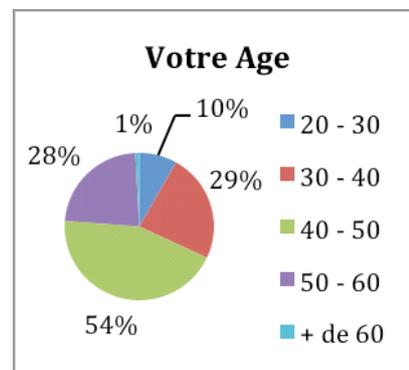


Figure 4. Répartition par âge

Les répondants (Fig. 6) exercent principalement des fonctions de « Gestionnaires et Directeurs de Risques » (55%), « Responsables et Directeurs Sécurité » (14%) et des « Membres de Directions Générales » (13%), quelques autres fonctions sont également représentées : étudiants-alternants (9), enseignants (3), personnels des ministères (5), des SDIS (2), des avocats (2)...Ce chiffre élevé s'explique par le fait que cet évènement est ouvert à une population plus large que celle du périmètre des gestionnaires de risques.

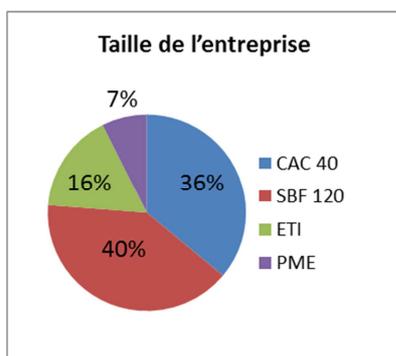


Figure 5. Taille de l'entreprise

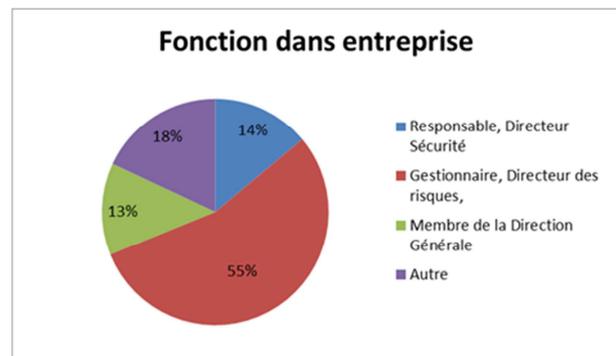


Figure 6. Fonction exercée au sein de l'entreprise

Les répondants proviennent de domaines d'activités variés (Fig. 7) : 16% proviennent de la « Banque-assurance », 13% du secteur du « Commerce, distribution, négoce », 11% de l' « Agroalimentaire/pharmacie/restauration », 11% du secteur des « Transports terrestre, aérien » 9% du secteur « BTP/construction », 9% de l' « industrie pétrolière, chimie, électronique » et 9% de l' « industrie lourde, la métallurgie, le secteur automobile ». La catégorie « autre » recueille 20%, majoritairement des consultants et des personnels des Services d'Etat : Ministères, SDIS.

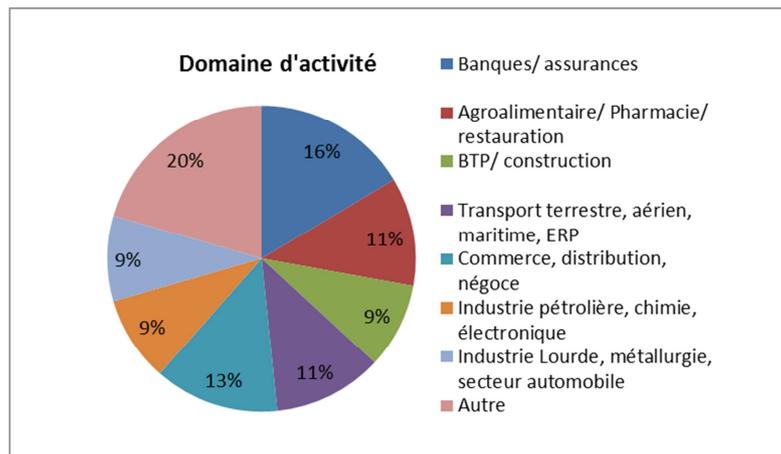


Figure 7. Domaine d'activité

Les individus ayant répondu au questionnaire ont l'habitude de gérer des crises (Fig.8). En effet, 28% des individus ont dû gérer au cours des 5 dernières années « plus de 5 crises », 28 % également ont géré « une crise », 25% « 2 ou 3 crises », 7% ont géré « 4 ou 5 crises ». Seuls 12% des répondants n'ont pas géré de crise au cours des cinq dernières années.

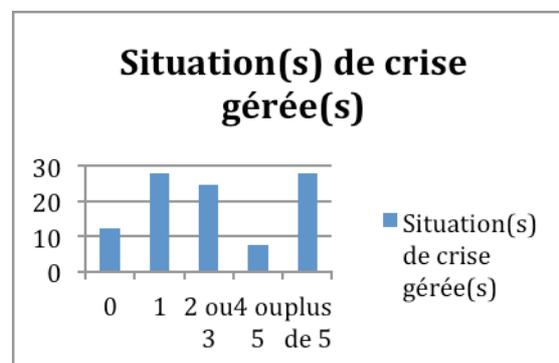


Figure 8. Nombre de situations de crise gérées par l'individu

Certains des répondants ont, de plus, participé à des exercices de simulation de crise (Fig. 9). 34 % ont réalisé « 2 ou 3 exercices », 20% ont réalisé « plus de 5 exercices », 13% « 1 exercice » et 8% « 4 ou 5 exercices ». Enfin 25% des répondants n'ont pas réalisé d'exercices de crises.

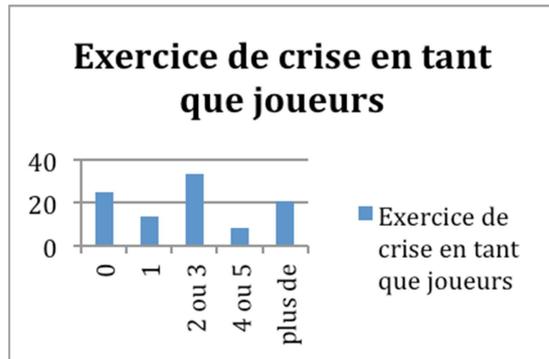


Figure 9. Participation à des exercices de crise

En conclusion, la diversité des profils des répondants couvre l'ensemble des âges et des secteurs d'activités. Nous notons également une surreprésentation des hommes dans la population statistique, qui reflète parfaitement la réalité des recrutements sur ces postes. De plus, le fait qu'une large majorité des individus ait l'habitude de gérer des crises correspond au profil recherché pour la population de répondants.

5. RESULTATS : LE ROLE DU STRESS AIGU EN SITUATION DE CRISE

5.1. LA CRISE GENERE UN STRESS AIGU

A la question « Selon vous, pourquoi une situation de crise peut-elle être stressante ? (1 choix par niveau d'importance) », les individus ont répondu comme suit :

	[Car il est nécessaire de gérer, de trier une multitude d'informations]	[Car la crise est toujours une situation nouvelle et unique]	[Car il est nécessaire d'apporter des réponses sur un laps de temps court]	[Car la crise génère des enjeux importants]	[Car la crise génère une charge de travail très importante]
+ + important	14	27	29	24	9
+ important	20	34	29	28	20
+/- important	25	20	16	26	16
- important	20	11	13	18	22
-- important	20	7	12	3	34

Pour les professionnels interrogés, le fait que la crise soit « toujours une situation nouvelle et unique » et qu'il soit « nécessaire d'y apporter des réponses sur un laps de temps court » sont les stressseurs les plus importants. Ils recueillent respectivement 27% et 29% des réponses de rang 1 (stressseur le plus important) et 61 % et 59 % des réponses cumulées de rang 1 (élément le plus important) et de rang 2 (second stressseur le plus important).

5.2. EFFETS POSITIFS DU STRESS AIGU

A la question « Quels sont selon vous les effets positifs du stress? », les individus ont répondu comme suit :

	[Il met en alerte face au danger]	[Il apporte une réponse de sang-froid à la peur]	[Il mobilise les capacités mentales (analyse, évaluation, raisonnement) et l'attention]	[Il incite à la prise de décision et à l'action]	Il permet d'avoir un niveau d'attention très élevé sur une longue période]
Toujours	33	8	31	29	21
Souvent	38	24	36	39	25
De temps en temps	17	18	20	12	27
Parfois	11	25	8	16	19
Jamais	3	24	4	4	8

Les effets positifs du stress ont été ressentis par la quasi unanimité des individus et par l'ensemble des répondants ayant eu à gérer au moins une crise lors des 5 dernières années.

Pour les répondants, l'effet le plus fréquent du stress est que ce dernier « met en alerte l'individu face au danger » : respectivement 33% et 38% des répondants indiquent que le stress met « toujours » ou « souvent » en alerte face à un danger. Ces pourcentages sont à rapprocher de deux autres effets ressentis par les répondants pour lesquels le stress « mobilise les capacités mentales » et « incite à la prise de décision et à l'action ».

Le fait que le stress permette « d'avoir un niveau d'attention très élevée sur une longue période » est un effet qui a été perçu par les répondants de façon plus ponctuelle. En effet, 27% des répondants affirment qu'ils ont ressenti cet effet de « temps en temps ». Quant au fait que le stress puisse aider à « apporter une réponse de sang-froid à la peur », cet effet est diversement expérimenté par les individus : 24% des interrogés répondent « souvent », 25% « parfois » et 24% « jamais ».

5.3. EFFETS NEGATIFS DU STRESS AIGU

A la question « Quelle est votre réaction face à un stress très important ? », les individus ont répondu comme suit :

	[Vous paniquez et vous ne pouvez rien faire]	[Vous changez d'avis toutes les 5 secondes]	[Vous essayez de penser à autre chose]	[Vous suivez un raisonnement que vous connaissez, même si cela ne correspond pas à la situation]	[Vous essayez de comprendre et de gérer la crise mais sans résultat]
Toujours	11	2	10	19	6
Souvent	9	11	18	15	15
De temps en temps	13	11	19	25	25
Parfois	20	27	25	21	26
Jamais	47	50	28	20	28

A l'exception de la réponse « Vous suivez un raisonnement que vous connaissez, même si cela ne correspond pas à la situation » (25% des réponses « de temps en temps ») les modes statistiques des autres réponses se positionnent sur le choix « jamais ». En complément la réponse « parfois » recueille respectivement 20% pour la réponse « Vous paniquez et ne pouvez rien faire », 27% pour la réponse « vous changez d'avis toutes les 5 secondes », 25% pour la réponse « Vous essayez de penser à autre chose » et 26% pour la réponse « Vous essayez de comprendre et de gérer la crise mais sans résultat ».

En contrepoint, 47% des interrogés n'ont pas connu une réaction de panique qui engendre un sentiment « de ne rien pouvoir faire » et 50% des répondants n'ont pas expérimenté le fait de « changer d'avis toutes les 5 secondes », caractéristique d'un stress dépassé selon la littérature de psychologie.

5.4. PREVENTION SU STRESS AIGU POUR LE MANAGER DE CRISE

A la question « En situation de crise, comment votre stress peut-il être réduit ? (1 choix par niveau d'importance) », les individus ont répondu comme suit :

	[Grâce à de la documentation de gestion de crise (plan de gestion de crise, PCA sous format papier et/ou électronique)]	[Grâce à des entraînements (exercices de crises, mises en situation...)]	[Grâce à des délais supplémentaires dans les réponses à apporter à la situation de crise]	[Grâce à un confort matériel accru]	[Je ne pense pas que mon stress puisse être réduit]
++ important	24	57	9	12	3
+ important	45	23	19	19	5
'+/- important	14	10	26	40	23
- important	11	7	32	18	18
-- important	6	3	14	12	50

57% des répondants affirment que le facteur le plus important permettant la réduction du stress est la mise en place d' « entraînements (exercices de crises, mises en situation... ». Ce facteur est considéré pour 80% des individus interrogés comme le facteur le plus important ou le second facteur le plus important.

24% des répondants positionnent la réponse « de la documentation de gestion de crise » comme l'item le plus important et 69% comme l'élément le plus important ou le second élément le plus important.

Enfin, les autres réponses : « grâce à un confort matériel accru » et « grâce à des délais supplémentaires dans les réponses à apporter à la situation de crise » se positionnent respectivement en troisième et quatrième position.

Enfin, la réponse « je ne pense pas que mon stress puisse être réduit » se positionne en dernière position, ce qui signifie qu'une grande partie des questionnés pense que leur niveau de stress peut être réduit.

6. DISCUSSION

6.1. IDENTIFICATION DES STRESSEURS DE STRESS AIGU POUR LES MANAGERS DE CRISE

Le fait que la crise soit considérée comme une rupture par rapport à la continuité linéaire des événements, aux routines (Cyert et March 1963 ; Nelson et Winter 1982 ; Dosi, Teece et Winter, 1990 ; Cohen et al. 1996 ; Feldman and Pentland, 2003 ; Becker 2004, Felin and Foss 2004, Becker et al. 2005,; Hansen, Vogel, 2011), aux occupations quotidiennes et qu'il convienne de formuler des réponses ad hoc, de faire preuve d'improvisation (Weick, 1993 ; Lebraty, 2007) ou d'intuition (Klein, Crossan, Lane, White, 1999), est le premier facteur générant du stress. La perte de référence destabilise l'individu.

La contrainte de temps est également un critère qui est perçu par les répondants comme un stressleur important. En effet, les crises projettent le décideur dans le temps accéléré de l'urgence, avec l'impératif d'agir dans la hâte, car la procrastination, l'attentisme ou même le long délai de réflexion dont il souhaiterait disposer ne sont plus de mise.

Enfin, le mode statistique de la réponse, stipulant que la crise peut être stressante car elle génère une charge de travail important, positionne ce critère comme stressleur le moins

important. Ce point est en décalage avec une certaine conception du stress qui présente la survenue de celui-ci comme «un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face» (Accord National Interprofessionnel Français du 2 juillet 2008 cité par Gintrac 2011). Ce décalage peut s'expliquer par le fait que la crise soit gérée par un petit groupe, telle une cellule de crise, où chaque individu possède un rôle au sein de l'organisation de gestion de crise, un poste avec des responsabilités bien spécifiques. En effet, il existe un consensus scientifique pour définir la cellule de crise comme étant la structure organisationnelle où sont prises les décisions (Pearson et Clair (1998 ; Lagadec 1995, Roux Duffort, Crocq 2009) qui permettent de « gérer », « piloter » ou « manager » la crise. Cette cellule est composée de Managers et d'experts ayant des compétences complémentaires et diverses (Rosenthal et Hart, 1991 ; Lagadec, 1993; Mitroff & Pearson, 1993; Mitroff et al., 1996). A ce propos, les répondants – à titre individuel- n'ont peut-être pas ressenti, lors des situations de management de crise qu'ils ont expérimentées, le fait que « la crise est stressante car elle génère une charge de travail importante ».

En conséquence, à la vue de l'identification des deux stressseurs les plus importants identifiés par le questionnaire : « situation nouvelle et unique » et « nécessité d'apporter des réponses sur un laps de temps court », les résultats de cette question se rapprochent des critères du modèle de Karasek (1979) qui décrit une situation très stressante quand cette dernière positionne simultanément les individus en situation de forte demande environnementale et de latitude de décision faible. En conclusion, ces résultats permettent de valider la proposition N°2 : il est possible d'identifier les stressseurs qui génèrent du stress aigu en situation de crise.

6.2. EFFETS POSITIFS ET NEGATIFS DU STRESS AIGU POUR LES MANAGERS DE CRISE

Retenons tout d'abord que l'ensemble des répondants ayant dû gérer une ou plusieurs crises lors des 5 dernières années a ressenti les effets positifs du stress, que ce soit au travers de sensations de mise en « alerte face au danger », de « mobilisation des capacités mentales » ou encore d' « incitation à la prise de décisions ». A ce titre, la proposition N°1 est validée : la crise génère systématiquement du stress aigu au niveau des individus. Ajoutons que 20 à 50% des répondants ayant dû gérer une ou plusieurs crises lors des 5 dernières années n'ont pas ressenti les conséquences des effets négatifs du stress aigu. Cet écart entre l'expérimentation des effets positifs et effets négatifs du stress aigu paraît en adéquation avec la théorie du

« stress appraisal » et les travaux réalisés par des psychologues sur des victimes de catastrophes (Crocq, Dalligand, Villerbu, Tarquinio, Duchet, Coq, Chidiac, Vitry, 2007). Le fait de devoir gérer (ou subir) une crise n'entraîne pas systématiquement l'expérimentation d'un stress aigu dépassé.

Quant aux manifestations comportementales des individus ayant expérimenté un stress aigu dépassé, la réaction la plus fréquemment expérimentée par les répondants (80% des répondants) est qu'ils suivent « un raisonnement qu'ils connaissent, même si cela ne correspondait pas à la situation rencontrée ». Ce résultat peut être rapproché des études qui ont été réalisées sur les biais cognitifs (Kahneman 2003, 2009, 2011) et les logiques d'« ancrages » (Ariely, 2008) mais également des travaux de Crocq (1999, 2009) sur les stress et « le phénomène de comportement automatique » observé chez des victimes d'accidents et de catastrophes. En second lieu, 72% des individus ont répondu avoir essayé de penser à autre chose, ce qui correspond à une situation de « déni de la réalité » (Crocq, 1999) et 72% également des questionnés ont répondu avoir essayé de comprendre et de gérer la crise mais sans résultat. Il convient ici de préciser que ce chiffre tend à corroborer les études qui ont été réalisées dans le domaine de la psychologie et qui prouvent que le stress réduit le champ du cognitif des individus, entame leurs capacités mnésiques (Crocq, 1991 ; Lebigot) et réduit le « cheminement idéique » (Crocq, 2007) du processus de prise de décision.

Ainsi, les réponses aux questionnaires nous ont permis d'identifier et de quantifier des effets positifs et négatifs du stress aigu en situation de crise. De ce fait, la proposition N°3 est validée: en situation de crise, ce stress aigu peut être ressenti comme une aide ou un handicap, et ce en adéquation avec la Loi de Yerkes-Dodson (1908).

De ce fait, si le niveau de stress conditionne la performance, il apparaît pertinent d'essayer de réduire ou à minima de pouvoir gérer le niveau de stress aigu des managers en situation de crise. C'est la raison pour laquelle nous abordons la question de la mise en place d'actions de prévention.

6.3. PREVENTION DU STRES AIGU POUR LES MANAGERS DE CRISE

Suite aux réponses recueillies dans le questionnaire, il apparaît qu'il est possible de mettre en place des stratégies de prévention primaire et secondaire face au stress aigu, en amont de toute survenue d'évènement indésirable, comme cela a été expérimenté pour le stress chronique. En effet, les répondants affirment que les facteurs les plus importants permettant la réduction du stress sont la mise en place d'entraînements (exercices de crise, mises en situation (57%

des répondants positionnent cet item comme l'item le plus important et 80% comme l'élément le plus important ou le second élément le plus important) et « la mise en place de documentation de gestion de crise » (24% des répondants positionnent cet item comme l'item le plus important et 69% comme l'élément le plus important ou le second élément le plus important).

Ces forts pourcentages permettent de conforter également l'idée selon laquelle la logique réactive et curative post crise n'est pas adaptée, et qu'il est possible d'apprendre à gérer des crises par l'entraînement et la simulation (Persin, Gaultier Gaillard, Vraie).

Ce double constat (possibilité de réguler le niveau de stress des managers de crise d'une part et possibilité d'apprentissage d'autre part) couplé aux réponses de la question N°1 nous a montré que les stressseurs les plus importants correspondent au fait que la crise soit toujours une « situation nouvelle et unique ». Il met également en évidence la nécessité de « formuler des réponses ad hoc » pour y répondre et nous pousse à nous interroger sur la possibilité de mise en place de routines (Cyert et March 1963 ; Nelson et Winter 1982 ; Dosi, Teece et Winter, 1990 ; Cohen et al. 1996 ; Feldman and Pentland, 2003 ; Becker 2004, Felin and Foss 2004, Becker et al. 2005,; Hansen, Vogel, 2011) permettant de mieux gérer le stress et à travers lui de mieux gérer les crises. Cette interrogation alimente un débat dans les sciences de gestion entre les tenants d'une possible planification des réponses à apporter en situation de crise tel que Lagadec (1991) qui précise qu'« il ne s'agit pas, en situation de crise, de faire table rase de tous les dispositifs prévus, de contourner tous les services habituels. Bien au contraire, il faut activer ou réactiver les institutions existantes, en évitant de créer des échafaudages de dispositifs et comités ad hoc surajoutés au dernier moment », et les auteurs qui prônent l'« intuition » (Klein, 1993), « l'improvisation » (1993) et le « bricolage » (Weick, 1993) comme éléments du processus de gestion de crise. Des travaux complémentaires pourront sans doute nous permettre de mieux appréhender le processus de gestion de crise comme la conjonction de « routines » établies d'une part (procédures et fiches réflexes) et d'autre part l'édification de stratégies d'improvisation lors de la survenue de la crise.

7. CONCLUSION

Chaque membre des cellules de crise doit être capable de réagir efficacement face à un individu qui développe des symptômes cliniques potentiels de stress aigu. De ce fait, la connaissance des effets positifs et négatifs du stress aigu en situation de crise et donc des manifestations comportementales des individus sous stress doit contribuer à aider les psychologues et les gestionnaires (avec des finalités différentes pour chacun d'entre eux) à mieux le comprendre, l'appréhender et le maîtriser. En effet, si la finalité de l'analyse du stress aigu est le traitement du patient chez le psychologue, la finalité du travail du gestionnaire de crise est de conserver, malgré les conséquences du stress auprès des membres de la cellule de crise, une capacité de prise de décision et de contrôle de l'environnement malgré la situation de crise. A ce titre, les managers doivent se préparer à savoir gérer la crise non seulement aux niveaux techniques et organisationnels mais également en prenant en compte les dimensions comportementales et psychologiques, dont le facteur « stress aigu ». Ils doivent avoir présent à l'esprit que la crise peut impacter leur propre psychologie mais également celles de leurs collaborateurs, avec pour conséquences possibles de mobiliser leurs vigilances et d'optimiser leurs efficacités mais également de perturber leurs stabilités émotionnelles et annihiler leurs capacités mentales. Pour l'ensemble de ces raisons, le « stress aigu » est un des éléments fondamentaux à prendre en compte pour les auteurs qui s'intéressent aux problématiques de gestion de crise, de résilience et de fiabilité organisationnelle.

8. REFERENCES

Albert E. et Sanders L. (2010), *Le stress.fr*, Editions d'Organisation.

Ariely D. (2008), *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, Flammarion, Paris

Bell C. (1978), "Decision Making by Governments in Crisis Situations", in Frei, D., *International Crises and Crisis Management - An East-west Symposium*, New York, London, Sydney, Toronto, Praeger Publisher, pp.126-142

Bolzinger A. (1982), "Le concept clinique de crise", *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, pp. 475-480.

Brecher Michael (1980), *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, University of California Press, Berkeley, Californie

Cooper, C. L., & Payne, R. (1991). *Personality and stress: Individual differences in the stress process*, Wiley. Chichester, England:

Cox T, 1992, *Stress*, Macmillan (10ième édition), Londres

Cox T., Griffiths A.J., Barlow C.A., Randall R.J., Thomson L.E., Rial-Gonzalez E., 2000, *Organizational interventions for work stress : a risk management approach* HSE books, , Sudbury

Crant J. (2000), Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*. Vol.26 n°3, p.435-462.

Crocq L., Dalligand, Villerbu, Tarquinio, Duchet, Coq, Chidiac, Vitry (2007), *Traumatismes psychiques - Prise en charge psychologique des victimes*, Masson, Paris

Crocq L. (2003), Clinique de la réaction immédiate, *Le journal des psychologues*, Numéro 208

Crocq L. (1991), Krisis, crisis, crise. Les métamorphoses du concept, *Revue de Médecine Psychosomatique*, Numéro 17

Crocq L. (1993), Psychologie de la prise de décision en situation de crise, *Les Études du Cercle de Latour Maubourg*,

Crocq L., Huberson S., Vraie B. (2009), *Gérer les grandes crises - Sanitaires, écologiques, politiques et économiques*, Odile Jacob, Paris

Djebarni R. (1996) The impact of stress in site management effectiveness, *Construction Management and Economics*, Volume 14

Dutton Jane E. (1986) The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues, *Journal of Management Studies*, Septembre, 23:5

Edey-Gamassou C. (2006), *Stress et implication des agents territoriaux : une approche en termes de ressources*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1991). Coping and emotion. in A. Monat & R.S.Lazarus (Eds) *Stress and coping: An anthology* (3rd edition). New York: Columbia University Press, pp. 207–227

Folkman, S. (2008), The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress and Coping*. *UCSF Osher Center for Integrative Medicine*, 21 (1), University of California, San Francisco

Gaultier-Gaillard S., Persin M., Vraie B., (2012), *Gestion de crise - Les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte*, Afnor Editions, Paris

Gintrac A, (2011), Le stress au travail, un état des lieux, *Management & Avenir*, Volume 1, Numéro 41

Haan, N. (1965), Coping and defense mechanisms related to personality inventories. *Journal Consulting Psychology*, 29, 4, 373-378.

Hamel G.; Valikangas L. (2003), The Quest for Resilience; *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 9

Hamel G., Prahalad C. K.(1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3

Hermann, C. F. (1963), Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability on Organizations, *Administrative Science Quarterly* 8. pp 61-82

Hermann C. (1972), “Some Issues in the Study of International Crisis”, in Hermann C.F. *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Collier-Macmillan London, The Free Press, pp. 3-17.

Huber E. et Stephens J. D. (2001), *Development and crisis of the Welfare State*, University of Chicago Press, 368 p

Jones F., Bright J. (2001), *Stress: myth, theory and research*, Prentice hall, , Harlow

Kahneman D.,Tversky A. (1979), Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Volume 47, Numéro 2

Kahneman Daniel, (2003), A Perspective on Judgment and Choice, Mapping Bounded Rationality, *American Psychologist*, Vol. 58, No. 9

Karasek R.A. (1979), Job demands, job decision latitude and mental strain : implications for job design, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24

Klein G. (2008), Naturalistic Decision Making; *Human factors*; Vol. 50, No. 3

Kompier M, Cooper C. (1999), *Preventing stress improving productivity. European case studies in the workplace*. London, Routledge, 336p

Lagadec P. (1996), *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace : Gouvernements, Ministères, Entreprises, Préfectures, Administrations, Municipalités, Régions, Médias, Organisations internationales, Organisations non gouvernementales*, Editions de l'Organisation, Paris

Lagadec P. (1991), *La Gestion des Crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw Hill – Ediscience, Paris

Lagadec P. (2000), *Ruptures créatrices, Paris*, Editions d'Organisation-Les Echos Editions, Collection Tendances.

Laroche H., Steyer V. (2012), L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des crises ; *Fondation pour la culture de sécurité industrielle*

Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Pringer, New York

Lebraty J.-F. ; Décision et Intuition : un état des lieux ; *Education & Management* ; 2007

Lebraty J.-F., Lebraty J.; "Décision en situation, holisme et complexité. Les organisations ont leurs raisons que la raison n'ignore pas.." ; *ESKA* ; 2010

Lièvre P. (2014), Vers un management des situations extrêmes de gestion ; *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique*

Lièvre P., Rix-Lièvre G., Recopé M., Boyer S., (2012), La Fabrique de la Décision dans l'Urgence L'arbitrage de haut niveau en sport collectif : Un cas exemplaire de Naturalistic Decision Making; *XXI Conférence Internationale de Management Stratégique*

Légeron P. (2008), Le stress professionnel, *L'Information psychiatrique*, Volume 84

Mikhail A. (1985) Stress: a psychological conception, in Monat A, Lazarus R.S. *Stress and Coping : An Anthology*, Columbia University Press, New York

Mitroff I. I. (1988), Crisis Management: Cutting through the Confusion, *Sloan Management Review*, 29

Mitroff I., Pauchant T. & Shrivastava P. (1988), Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management, *Technological Forecasting and Social Change*, n°33, pp. 83–107.

Nelson D. et Sutton C. (1990), Chronic work stress and coping: a longitudinal study and suggested new directions, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 859-869.

Nelson, R. R. and S. G. Winter. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Boston, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

November (1984), *Corporate Crisis Management* ; Petrocelli Books ; 316 pages

Organisation Mondiale de la Santé (1992), *Classification internationale des troubles mentaux et des troubles du comportement. Descriptions cliniques et directives pour le diagnostic*, 10^{ième} révision, Genève, OMS, traduction française par C.B. Pull, Paris

Pearson C. and Clair J. A. (1998), Reframing Crisis Management, *Academy of Management Journal*, 23:1

Pearson C. and Mitroff I.I.(1993) From Crisis Prone to Crisis Prepared: Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive*, 7(1)

Perrow Charles (1984), *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, Basic Books, NY,

Rivolier, J. (1992), *Facteurs humains et situations extrêmes*, Masson, Paris

Robinson J.A. (1968), *Crisis*, International Encyclopedia for Social Sciences, vol.3, New York, pp. 510-514.

Roux-Dufort C., Metais E. ; L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité de France ; *XVIII Conférence Internationale de Management Stratégique*

Selye J. (1950), *The stress of life*, Mc Graw-Hill, New York

Shrivastava P. (1983), A Typology of Organizational Learning Systems; *Journal of Management Studie*; Vol. 20, N°1;

Shrivastava, P. and Siomkos G. (1989), Disaster Containment Strategies, *The Journal of Business Strategy*, 10,

Shrivastava, P. and Mitroff I.I. (1987), Strategic Management of Corporate Crises, *Columbia Journal of World Business*, 22,

Siegrist, J. (1996), *Social crises and health*. Hogrefe, Gottingen, Germany:

Steiler D, Rosnet E. (2011), La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil, *La Revue des Sciences de Gestion*, Volume 5, Numéro 251

Steiler D, Ruling C-C (2010), Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition, *Management & Avenir*, Volume 4, Numéro 34

Stavroula L, Cox T. (2008), *The European framework for psychosocial risk management (PRIMA-EF)*. Nottingham, I-WHO Publications, 184p

Tessier N. (2006), L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Management & Avenir*, Volume 2, numéro 8

Weick K. E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*; Vol. 25, N°4

Weick K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster; *Administrative Science Quarterly*; Volume 38

Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2005); Organizing and the Process of Sensemaking; *Organization Science*, Vol. 16, No. 4;

Winter S. G. (2012), Capabilities: Their Origins and Ancestry, *Journal of Management Studies*, 49:8

Annexe.1 Tableau clinique dit de «la réaction immédiate» utilisé exclusivement en psychologie et adapté aux sciences de gestion pour l'étude du stress aigu en situation de crise³

- *La sidération* saisit le sujet d'un coup, d'emblée, dans toutes ses facultés.

Sur le plan cognitif, il est stupéfait, indifférent à ses perceptions, incapable d'identifier et d'exprimer ce qu'il ressent. Il ne sait plus qui il est, ni où il se trouve. Rétrospectivement, les sujets parlent d'un arrêt de la pensée, d'un trou noir et d'une désorientation complète.

Sur le plan affectif, il est stuporeux, au-delà de la peur, ni gai ni triste, mais flottant dans un état second. Certaines personnes disent « j'avais plus peur que la peur, au point que j'étais comme indifférent à tout ce qui pouvait m'arriver » ; d'autres disent : « j'avais l'impression que cela arrivait à un autre que moi ».

Sur le plan volitionnel, le sujet est sidéré, frappé d'une inhibition de la volonté, d'une suspension de sa faculté de choisir, de prendre une initiative, une décision. Il n'écoute pas les exhortations des autres, il semble transporté dans un autre monde.

Sur le plan comportemental, il est comme paralysé, pétrifié, statufié ; il demeure immobile dans le danger, sous les balles ou dans les flammes, ne devant son salut qu'à ses camarades qui l'entraînent à l'abri. Cette sidération peut durer une minute comme plusieurs heures.

- *L'agitation* est la réaction inverse. C'est un état d'excitation psychique, de désordre affectif, et d'anarchie volitionnelle. L'individu agressé et stressé a envie d'agir, mais son stress est trop intense pour lui permettre de bien comprendre la situation et d'élaborer une décision. Alors il libère sa tension anxieuse dans une décharge motrice sauvage et désordonnée : il gesticule, crie, s'agite en tous sens, court dans une direction puis revient dans une autre, profère des propos incohérents. La terreur et l'effolement se lient sur son visage, et sa relation à autrui est très perturbée : il sait qu'il est parmi les autres, mais il ne les reconnaît pas toujours, ne les écoute pas et n'obéit pas. Cette agitation peut être éphémère (quelques minutes) ou prolongée (plusieurs heures).

³ in Crocq L. (2003), Clinique de la réaction immédiate, Le journal des psychologues, Numéro 208

- **La fuite panique** est une réaction de course affolée et éperdue. Il est normal, pour un individu qui a repéré une source de danger, de vouloir s'éloigner de ce danger. Mais ce qui n'est plus normal, c'est de s'en éloigner dans une fuite impulsive, non raisonnée, éperdue, en se heurtant aux obstacles, en bousculant, renversant et piétinant autrui, et sans même savoir où on va. Si quelqu'un arrête le fuyard et tente de le raisonner, il montre un faciès hagard, un regard vide, et une expression d'incompréhension totale. Dès qu'on le relâche, il reprend sa course et ne s'arrête que quand il est épuisé. Il ne conservera qu'un souvenir confus de sa fuite. Il arrive que cette fuite panique pousse le fuyard affolé droit dans le danger (fuite en avant). Cette impulsion à la fuite panique est très contagieuse, et peut dégénérer, par imitation, en panique collective. La fuite panique peut durer une à deux minutes, le temps de l'impulsion ; ou plusieurs dizaines de minutes, jusqu'à épuisement physique.

- **Le comportement d'automate** est le quatrième mode de réaction immédiate inadaptée. De prime abord, il n'attire pas l'attention car il ne donne pas lieu à des gestes spectaculaires. Les sujets qui adoptent cette réaction semblent avoir un comportement normal : ils évacuent dans l'ordre, sans bousculade ni panique ; ou ils obéissent aux ordres ; ou encore ils aident autrui, soit qu'ils en aient reçu l'ordre, soit qu'ils en aient imité l'exemple donné par un autre. Mais un observateur exercé remarquera que leurs gestes sont saccadés, ou répétitifs et inutiles (comme le fait de tripoter sans cesse un objet ou un bout de leur vêtement), ou dérisoires, peu adaptés à la situation. L'expression de leur visage est « absente », comme s'ils ne se rendaient pas compte de la réalité tragique de l'événement.