

## GESTION DES ÉMOTIONS

# Commander ses équipes pour éviter le stress dépassé

Quel que soit leur grade et leur niveau de responsabilité, les chefs jouent un rôle clé dans la gestion du stress et des émotions du personnel placé sous leurs ordres. Des chefs également essentiels dans le maintien de la cohésion et du niveau d'efficacité de la cellule qu'ils commandent.

Bruno Ancrenaz

**F**ournir des modes d'actions pratiques aux encadrants des différentes cellules afin d'augmenter l'efficacité des équipes de secours lors de leurs interventions. C'est l'objectif des travaux menés par les différentes armées de l'OTAN dans le cadre de leur déploiement en missions extérieures, et des recherches du groupe GESIVI dans le cadre des gestions de violence, de crise et de son partenariat avec le SDIS du Gard (30).

## RÔLE DU CHEF ET EXIGENCES DE L'INTERVENTION

Le rôle du chef d'équipe est délicat. Responsable de l'efficacité de sa cellule, le chef doit résoudre un certain nombre de problèmes concernant l'état de préparation de l'unité. Alors que la majorité des équipiers s'en sortent efficacement, il relève aussi de sa responsabilité de gérer les individus touchés par un facteur de stress aigu lors d'une intervention. Il doit aussi résoudre des problèmes moins dramatiques, tels que les conflits au sein de l'équipe. La façon dont le chef relève ses défis aura un impact considérable sur l'état de préparation et la performance de son équipe. L'intervention de secours est parfois une expérience très éprouvante d'un point de vue mental. L'arrivée en tant que premier

intervenant expose l'individu à une série d'événements avec un impact psychologique différent selon les individus : ce qui est stressant pour une personne ne le sera pas forcément pour une autre. L'impact de nombreux facteurs de stress ne sera pas non plus le même pour tous. Certains facteurs peuvent affecter la capacité de concentration d'une personne, d'autres affecter l'humeur. Il existe cependant certaines caractéristiques associées aux événements très stressants. Parmi ces

**“ Souvent les équipes ayant une forte cohésion fournissent implicitement un environnement propice à une saine gestion du stress et des émotions. ”**

derniers, on trouve des événements :  
 ► menaçants, comme être agressé par la victime ou des tiers sur le lieu de l'intervention ;  
 ► bouleversants, comme lors d'une confrontation directe à la mort ;  
 ► inattendus, comme un accident qui

touche un membre de l'équipe ;  
 ► incertains, comme un défaut d'information sur le lieu, la nature et le volume des victimes.

► ambigus, comme des relations compliquées avec les forces de l'ordre ou les autres services de secours.

Associé au stress généré par les problèmes du quotidien, une exposition brutale ou répétée à des événements potentiellement traumatisants est susceptible d'avoir un impact sur les individus, et même sur la cohésion de l'unité.

## GÉRER LE STRESS ET LES ÉMOTIONS

Bien sûr, chacun gère la situation à sa façon. Tant que la méthode utilisée apporte une aide et n'est pas destructrice, chacun devra être encouragé à utiliser ce qui fonctionne le mieux pour lui. Souvent les équipes ayant une forte cohésion fournissent implicitement un environnement propice à une saine gestion du stress et des émotions. En effet, les secouristes font de l'humour, créent de forts liens d'amitié, et échangent des histoires montrant que les réactions sont normales. Le rôle du chef implique de faire en sorte que les équipiers restent concentrés sur l'objectif immédiat : porter secours ! Au retour de la mission, il doit aussi veiller à tout mettre en



© Sylvain Ley

Le chef doit susciter la confiance, notamment par la connaissance approfondie de ses équipes.



© Didier Jaffiol

Mise en situation avec pose de capteurs de mesure du stress du professionnel qui va être exposé à une situation à forte intensité dramatique.

place pour créer les conditions d'une récupération efficace afin de pouvoir être à nouveau rapidement opérationnel. Le chef peut intervenir de deux manières : informelle et formelle. Pour faciliter le processus informel, il peut promouvoir un climat de soutien au sein de l'unité, développer l'esprit de cohésion et favoriser le soutien entre camarades. Il peut également repérer les membres du groupe capables d'accompagner et de soutenir les moins expérimentés. L'étape préalable représente aussi le moment idéal pour instaurer un esprit de résilience bien enraciné au sein de l'unité. La meilleure façon d'y arriver consiste en un entraînement efficace. Les processus informels sont renforcés grâce aux entraînements communs. Exigeants et réalistes, ces derniers permettent de développer la confiance au sein de l'équipe et d'instaurer la camaraderie ainsi que des attentes appropriées. Les acteurs du secours bien entraînés rapportent que, même dans des conditions difficiles, l'entraînement leur fournit une base pour réussir à gérer. Et contribue au

développement d'un climat positif au sein de l'unité en augmentant la confiance en soi, en ses pairs, et dans les chefs. Cette confiance aide à protéger les équipiers des effets négatifs du stress. Dans le cadre des processus formels, un entraînement dur et réaliste permet aux chefs de préparer mentalement leurs subordonnés. Les acteurs du secours peuvent ainsi savoir à quoi s'attendre en termes de facteurs de stress liés à l'intervention, et peuvent se faire une idée de ce que serait leur réaction dans des conditions difficiles. Le chef peut aussi intervenir de manière formelle en se reposant sur l'aide de professionnels du soutien psychologique (psychologues, psychiatres, médecins et infirmiers) et en étant capable d'identifier les réactions au stress aigu et les différentes émotions.

Le chef lui-même doit penser à se préparer psychologiquement. Il doit être entraîné à affronter la dure réalité :

- ▶ la peur est courante, normale et nous maintient en vie ;
- ▶ un équipier peut être blessé ou tué ;
- ▶ les événements tragiques peuvent affecter tout le monde sur le plan mental et physique ;
- ▶ il est compliqué d'admettre souffrir d'un problème psychologique ;
- ▶ les équipiers percevront les faiblesses du chef ;
- ▶ le manque de communication est fréquent ;
- ▶ le stress cumulé est aussi une surcharge importante pour les familles ;
- ▶ l'environnement et le climat peuvent être rudes et exigeants ;
- ▶ la cohésion et la stabilité de l'unité ne sont jamais définitives ;
- ▶ sauver des vies représente un défi moral et éthique.

### CONNAÎTRE LE STRESS, L'IDENTIFIER ET LE CONTRÔLER

Le stress est une réaction normale à laquelle personne n'échappe, face à une agression ou un événement. Il se caractérise par des manifestations physiques. Le stress est utile : il augmente la capacité d'attention, mobilise la mémoire, le jugement, la volonté la



Un entraînement réaliste permet aux chefs de préparer mentalement leurs subordonnés.

**L'entraînement contribue au développement d'un climat positif au sein de l'unité en augmentant la confiance en soi, en ses pairs, et dans les chefs.**

combativité et améliore la prise de décision. Il favorise la performance dans l'action physique, mais peut être néfaste. Trop intense et exagéré, il gêne les mouvements, ralentit la prise de décision, et peut déboucher sur des réactions inadaptées.

S'il est répété ou prolongé, il épuise les réserves de l'organisme et conduit à un stress dépassé coûteux en énergie. A l'inverse, le stress contrôlé est un atout supplémentaire. L'apprentissage de ce contrôle commence au niveau collectif. Le chef doit susciter la confiance de ses subordonnés par la

connaissance approfondie de ses équipes (forces et faiblesses), la transmission de l'information aux membres placés sous ses ordres, l'exemplarité de son comportement et sa sérénité, le respect de l'autorité des subordonnés, comme des supérieurs, évitant les critiques devant le groupe. Il doit formuler ses remarques de façon positive et constructive ; et renforcer la cohésion par la qualité des relations dans l'équipe via l'intégration des nouveaux, par l'apaisement d'éventuelles tensions, en adoptant un style de commandement fait d'estime et d'intérêt tout en alliant discipline et équité. L'unité du groupe passe enfin par l'amélioration en continu de la qualité de l'entraînement. L'appropriation parfaite des automatismes techniques, et la pleine possession de ses moyens physiques et des procédures font partie des conditions sine qua non pour la mise en place d'une confiance mutuelle. ■

### Bruno Ancrenaz

Ancien officier d'active, Bruno Ancrenaz est actuellement réserviste opérationnel, instructeur secouriste, et formateur de formateur en sauvetage au combat. Consultant pour la société Gesivi, spécialisée dans la gestion de crise et de la violence, il a développé une méthode de gestion du stress et des émotions.



© DR

**THALES**  
Building a future we can all trust

## ENTRETIEN AVEC LIONEL LE CLEÏ, CONSEILLER SÉCURITÉ GLOBALE ET JÉRÔME BROUET, EXPERT COMMUNICATIONS CRITIQUES ET 5G CHEZ THALES

L'adoption des nouvelles technologies 4G/5G est un tournant majeur pour les communications mobiles opérationnelles des services de secours. Elles sont là pour faire gagner aux intervenants de précieuses secondes pour sauver des vies. Nos experts expliquent pourquoi il est désormais indispensable pour ces acteurs de disposer de communications mobiles sécurisées, interopérables, haut débit, multimédia et résilientes, en rupture avec les systèmes existants devenus obsolètes.

**Avec quels moyens de communication sont équipés aujourd'hui les services de secours ?**

[LLC] Les moyens de communications critiques des hommes et des femmes qui nous protègent ne leur permettent pas aujourd'hui d'échanger autre chose que de la voix alors que leur mission justifierait souvent, pour gagner de précieuses secondes, de partager une photo de la situation plutôt qu'un long discours. Même s'ils disposent de smartphones personnels, les exigences en termes de protection des données et de sécurité des échanges ne leur permettent pas de les utiliser dans le cadre de leur travail.

**Comment amener le haut débit dans les communications critiques ?**

[JB] Les nouvelles technologies 4G/5G permettent de projeter les communications mobiles professionnelles vers l'ère de la donnée et du haut débit en support aux opérations en s'appuyant sur les infrastructures d'accès radio des opérateurs mobiles. Celles-ci offrent une couverture nationale et des performances qui se renforcent chaque jour. De plus, au vu de la criticité des missions des forces de secours, les opérateurs appliqueront le principe du gyrophare, avec la priorité pour leurs communications. Les forces disposeront de smartphones durcis et d'applications sécurisées et interopérables, et bénéficieront en permanence



La transmission dématérialisée de la fiche bilan permet aux intervenants de gagner du temps.

des meilleurs services réseaux pour la réussite de leurs missions.

**Et en cas de mission hors couverture réseau ?**

[JB] Les solutions proposées par Thales et ses partenaires prennent aussi en compte les opérations hors couverture réseau (pannes locales, zones blanches...). Dans ce cas, les forces de secours bénéficieront de façon automatique de communications entre terminaux en mode direct assurant leur ligne de vie, éventuellement complétées de réseaux tactiques 4G/5G sur zone et connectés vers le central par satellite.

**Qu'est-ce que ces réseaux apporteraient concrètement aux services de secours ?**

[LLC] Le digital rime avec vital quand chaque seconde compte. Dans la télémédecine mobile la transmission de données haut débit contribue à déplacer l'expertise de l'hôpital au plus près de la victime. La transmission dématérialisée de la fiche de bilan permet au sauveteur secouriste de gagner du temps et de renforcer la traçabilité des informations. Les constantes bio médicales sont ainsi transmises en temps réel et en permanence au médecin régulateur tout au long du transport de la victime vers l'hôpital. Ceci permet de démultiplier les capacités d'intervention des équipes médicales et des sauveteurs, ressources expertes rares ! ■