

Les facteurs influençant la prise de décision des Commandants des Opérations de Secours

Quels enjeux pour la formation ?

► Par Madame Morgane LACROIX

Doctorante en Psychologie sociale du travail et des organisations, membre du Centre d'études et de recherches interdisciplinaires sur la Sécurité Civile (Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers) et du Laboratoire de Psychologie Sociale (Aix-Marseille Université)

Monsieur Marc SOUVILLE

Professeur des Universités, membre du Laboratoire de Psychologie Sociale, Aix-Marseille Université

et le Commandant Olivier FREYERMUTH

Chef de division des Formations opérationnelles, Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

Ce résumé présente les premiers résultats d'une étude en cours visant à identifier les influences psychologiques dans les décisions des Commandants des Opérations de Secours (COS).

La première partie de l'étude a été réalisée de mars à juillet 2014 au sein de l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP).

Elle porte sur la population des **Commandants des Opérations de Secours** (COS), tout grade confondu.

La question de recherche s'attache à identifier les influences cognitives (sur la mémoire, le raisonnement, la résolution de problème, le traitement des informations...) et les **influences psychosociales** (liées aux interactions entre personnes et aux phénomènes de groupe) qui peuvent influencer la **prise de décision** des COS au cours d'une opération de secours et affecter son efficacité.

A terme, les résultats vont permettre de faire des préconisations en matière de formation et de proposer des solutions pratiques pour alimenter les enseignements à l'ENSOSP, l'objectif étant d'améliorer la prise de décision des COS.

Ce document synthétise les principales étapes et les résultats majeurs de la première partie de l'étude. Les résultats présentés ne prétendent pas à une représentativité pour l'ensemble des officiers de sapeurs-pompiers français mais donnent accès à des tendances et des pistes de travail.

1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Soucieuse de constamment faire évoluer les formations qu'elle délivre, l'ENSOSP est engagée depuis 2010 dans une politique d'amélioration continue. L'approche par les compétences a introduit un contexte de rénovation pédagogique où l'accent est mis sur la réflexion quant aux formations dispensées.

Les formations opérationnelles évoluent continuellement, les avancées en matière de techniques opérationnelles sont transposées dans les dispositifs de formation. Cette étude s'interroge sur l'introduction de la dimension humaine dans ces dispositifs. Etant à l'origine, ou participant, à la survenue d'accidents de service, l'objectif est de trouver comment optimiser les ressources individuelles des officiers de sapeurs-pompiers.

Activité centrale des commandants des opérations de secours, la prise de décision est l'objet de cette étude. Elle conditionne le déroulement d'une opération de secours : les objectifs à atteindre, les moyens engagés.

Le jugement et la prise de décision constitue un champ de recherche prolifique. En psychologie, de nombreux travaux, depuis Tversky et Kahneman (1974), ont été réalisés. Notre recherche introduit la prise de décision dans un contexte spécifique, caractérisé notamment par l'urgence et des enjeux vitaux. Elle introduit également un nouveau regard : le regard psychosocial sur la prise de décision. La prise de décision est considérée sous un angle multifactoriel où le « preneur de décision » est étudié dans ses spécificités individuelles (caractéristiques du traitement de l'information) mais tout en étant inséré dans un contexte (sa situation professionnelle) à l'intérieur duquel entrent en interaction différents acteurs (personnels et autres services concernés lors de l'opération de secours).

2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Identifier les influences cognitives et psychosociales jouant sur la prise des décisions en opération de secours répond à plusieurs objectifs plus larges :

- Intégrer dans la formation des apports en sciences humaines et sociales afin de préparer les officiers face à ces influences,
- Améliorer la gestion opérationnelle et le commandement par une meilleure maîtrise des effets parasites dans la prise de décision,
- Renforcer la sécurité en service.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La première partie de la recherche s'est déroulée en 2015, durant 5 mois, sur les promotions d'officiers de sapeurs-pompiers en formation au sein de l'ENSOSP.

Compte tenu des premiers résultats, il a été décidé d'élargir et de prolonger le projet initial sur une durée de 3 ans au sein du CERISC de l'ENSOSP. La première année de ce prolongement s'achève.

- Une démarche en deux phases

Cette première partie de l'étude se décompose en deux phases : une phase exploratoire et une phase d'approfondissement.

La phase exploratoire avait pour objectif principal d'analyser l'environnement de travail et l'activité de travail afin de construire des outils adaptés aux problématiques réelles des officiers de sapeurs-pompiers. Plusieurs méthodes ont été utilisées, dont principalement l'observation (d'exercices en salles tactiques et au plateau technique), des réunions avec des experts (sapeurs-pompiers et/ou chercheurs) et des discussions avec des officiers de sapeurs-pompiers (de différents grades et différentes fonctions).

La phase d'approfondissement a consisté en l'analyse de situations professionnelles, précisément des écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui aurait pu/dû être réalisé. Pour appréhender les phénomènes influençant la prise de décision, des entretiens individuels semi-directifs et des discussions ont été réalisés.

Les observations étaient réalisées sur des exercices reproduisant les situations professionnelles durant des exercices Gestion Opérationnelle et Commandement (GOC). Nous avons recensé 40 heures d'observation au total. Elles se sont déroulées au plateau technique pour les Lieutenants, en salle tactique pour les Capitaines et les Commandants. L'activité du COS était alors observée et filmée à l'aide d'une caméra. Ensuite, l'analyse a été réalisée en fin d'exercice, accompagnée par le stagiaire ayant joué le rôle du COS. La vidéo était projetée sur ordinateur. Pour accéder à leur raisonnement et à leur démarche de pensée, autrement dit aux opérations cognitives non observables, il leur était demandé de « dire tout haut » ce qu'ils pensaient et ce à quoi ils réfléchissaient au moment où ils étaient en action (il s'agit de la technique de la verbalisation).

Concernant les entretiens individuels semi-directifs, un guide d'entretien a été construit (sur la base des analyses réalisées dans la phase exploratoire) pour recueillir des données permettant l'identification des influences. 18 entretiens ont été réalisés avec des stagiaires aux grades de Lieutenant, Capitaine et Commandant. La technique de l'incident critique, utilisée lors des entretiens, permet à l'interviewé (officier de SP) d'exposer une opération de secours lors de laquelle il était COS. Elle permet d'analyser les écarts, entre ce qu'il a réalisé et ce qu'il aurait aimé réaliser. De ces écarts, le but est de déterminer les

antécédents et les conséquences (quelles influences se produisent, pourquoi, dans quel contexte).

Cette étude se base également sur des discussions eues avec plus d'une centaine d'officiers de sapeurs-pompiers au cours de la recherche. Elles ont permis d'orienter la recherche et les questionnements en se rapprochant au plus près de la réalité opérationnelle.

Une revue de littérature a été réalisée au tout long de la recherche afin de confronter les données aux recherches scientifiques actuelles.

- Une démarche dynamique

Des allers retours entre le terrain et des recherches scientifiques ont permis de nourrir l'un de l'autre, de réinjecter des questionnements pratiques et théoriques afin de faire progresser petit à petit la compréhension des phénomènes. Le but était d'être au plus près de la réalité opérationnelle afin de pouvoir étudier les réelles problématiques que les officiers rencontrent.

- Une démarche rigoureuse

L'utilisation et le croisement de différentes méthodes de recueil de données ont permis d'augmenter la validité, la rigueur et la profondeur de la recherche.

- Un échantillon varié et hétérogène

L'objectif, qui a guidé l'échantillonnage, était de recueillir des données variées et riches afin qu'elles soient représentatives des différentes situations opérationnelles. Les observations ont été réalisées sur plusieurs groupes d'officiers, appartenant à des niveaux de formation différents, lors d'exercices GOC (exercices reproduisant les caractéristiques de la situation de travail/opération de secours). Ces groupes sont constitués d'officiers provenant de différents endroits : de départements différents, avec des secteurs opérationnels différents (ruraux, urbains et ne comportant pas les mêmes enjeux ni les mêmes risques), avec différents parcours professionnels différents (évolution de carrière chez les SP, provenant de concours interne/externe, postes occupés) et ayant différents statuts (SPP, SPV). En ce sens, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la profession mais ils donnent des pistes de travail et donnent accès à des tendances observées.

4. RÉSULTATS

Les résultats présentés ci-dessous proviennent de l'analyse des entretiens. Les phrases entre guillemets « ... » sont des citations (verbatim) issues de ces derniers. Il s'agit ici d'une synthèse des résultats. Pour accéder aux résultats de la recherche, cf. mémoire de recherche « les biais décisionnels chez les officiers de sapeurs-pompiers »

Les résultats sont issus de l'analyse de situations opérationnelles réelles.

Notre étude s'est appuyée sur des travaux étudiant les mécanismes décisionnels d'experts confrontés à des situations soumises à des contraintes temporelles extrêmes et dont les conséquences peuvent affecter des vies et des biens (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 2010, 186 ; Klein, 1993 ; Kahneman & Klein, 2009). L'association des approches appelées « Naturalistic Decision Making » (ou « Décision en situation » traduite par Lebraty & Pastorelli, 2004) et « Heuristiques et biais » (Tversky & Kahneman, 1971) ont permis d'identifier des influences affectant spécifiquement les décisions des Commandants des opérations de secours (COS).

Les résultats montrent que plusieurs types d'influences peuvent affecter le processus décisionnel du COS. Ces influences ont été regroupées en trois facteurs : des facteurs d'ordre cognitif, des facteurs d'ordre psychosocial et des facteurs contextuels.

Les facteurs d'ordre cognitif regroupent les influences associées au traitement des informations et sont directement liées aux limitations des capacités humaines qui engendrent une « rationalité limitée » en matière de décision (Simon, 1955 ; Simon & Newell, 1971) ; et qui peuvent conduire à des « des erreurs graves et systématiques » (Tversky & Kahneman, 1971, 1124).

Les facteurs d'ordre psychosocial sont directement liés à la question du jugement de l'autre, de l'écart entre le regard que l'autre porte sur soi, sur son activité et ses compétences et l'image que l'on veut renvoyer. Les conséquences observables se traduisent en termes d'influences interpersonnelles, d'attitudes et de comportements (Asch, 1956 ; Milgram, 1963 ; Moscovici, 1961).

Les facteurs contextuels correspondent aux caractéristiques de la situation de travail du COS, qui rendent spécifiques l'opération de secours.

Ces influences entrent en interactions les unes avec les autres, amplifiant dans le même temps les effets potentiellement néfastes sur la décision.

Le schéma ci-dessous présente les interactions entre les trois facteurs :

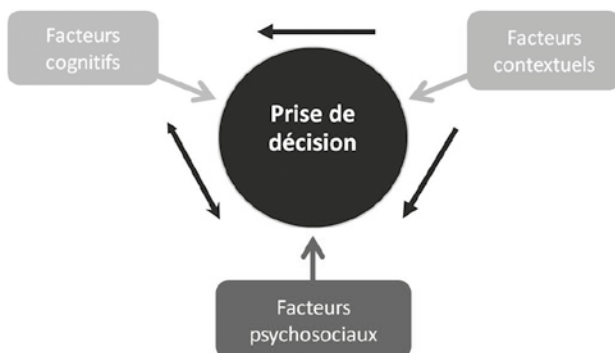


Figure 1. Relations entre les facteurs d'influence et la prise de décision

Ces influences peuvent affecter le processus décisionnel à ces différentes étapes affectant le résultat final : la décision.

Ce schéma (Figure 2) décompose le processus décisionnel. Il a été construit à partir de l'analyse de l'activité de travail du COS.

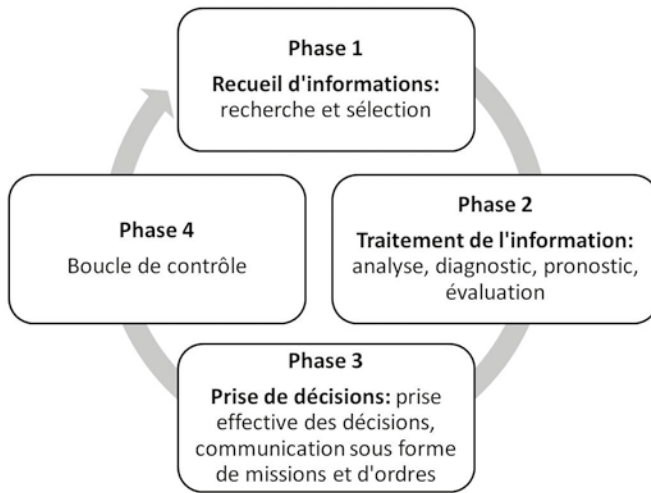


Figure 2. Etapes du processus décisionnel du Commandant des Opérations de Secours en situation d'opération de secours

Les résultats, ci-après, présentent dans un premier temps les facteurs cognitifs, puis dans un second temps les facteurs psychosociaux. Les facteurs contextuels, quant à eux sont mis en perspective au fur et à mesure.

4.1 Facteurs cognitifs : notre cerveau en question...

Les influences d'ordre cognitif ont principalement été identifiées à l'aide de l'approche « Heuristiques et Biais » qui se focalise sur les défauts et les imperfections de la performance cognitive (Tversky & Kahneman, 1971, 1974). Elle cherche à comprendre les raisons pour lesquelles les décisions prises ne sont pas toujours les meilleures et pourquoi des experts sont amenés à faire des erreurs grossières.

Le terme heuristique est utilisé pour qualifier « une méthode rapide et simple de traitement permettant de trouver des réponses aux problèmes d'évaluation et de jugement » (Chasseigne & Cadet, 2009, 180). Plus explicitement, ce sont des « raccourcis cognitifs » (mental shortcuts) auxquels nous avons recourt en particulier lorsque les conditions sont incertaines (que les prévisions sont difficiles) ou complexes (lorsque la quantité d'information est importante par exemple). Ces règles de jugement permettent de simplifier les tâches réalisées (Barnes, 1984, 129 ; Simon, 1957) et d'alléger leur coût cognitif (Chasseigne & Cadet, 2009, 48). Elles « sont certainement utiles, mais elles conduisent parfois à des erreurs graves et systématiques » (Tversky & Kahneman, 1974, 1124). Elles engendrent des biais décisionnels. Le biais cognitif, quant à lui, est un « phénomène systématique produisant une distorsion par rapport à une valeur de référence, distorsion dont les effets se manifestent en chaque occasion toujours dans le même sens » (Chasseigne & Cadet, 2009, 186).

Certains biais cognitifs et heuristiques de jugement ont été identifiés comme impactant significativement le processus décisionnel des COS. Ils vont être présentés avec des exemples de verbatim permettant de les expliciter.

- L'heuristique de représentativité

L'heuristique de représentativité s'exerce par l'appréciation de la représentativité de deux situations à partir de la perception de quelques caractères communs. En opération de secours, deux situations peuvent se ressembler au premier abord, les premiers éléments perçus et les premières informations prises en compte de la situation t peuvent renvoyer à une situation t-1, déjà vécue, et vont orienter le processus décisionnel. Les étapes du processus décisionnel sont alors court-circuitées : il n'y a plus de recherche et de sélection des informations, plus d'analyse de ces dernières ni d'évaluation des solutions potentielles. Les décisions prises sont basées sur ce qui a été mis en place la fois précédente, et qui avait fonctionné.

Exemples de verbatim :

- « [...] c'est presque un piège parce que des fois à force de jouer sur l'expérience et de se dire «ah oui mais celle-là je l'ai déjà vu» et derrière on se retrouve des fois pris dans une situation où on dit «mais finalement c'est pas ça» et on se fait piéger. » ;
- « [...] ça c'est bon, celui-là j'ai déjà fait, je connais, et puis toujours le truc qu'on maîtrise pas, ça peut faire que ça prend de l'ampleur. » ;
- « [...] on s'y attendait pas, ça semblait être un feu anodin comme on pouvait en faire tous les jours. » ;
- « La perte de vigilance c'est un piège [...] des feux de voiture, on peut en faire des centaines par an, on peut se retrouver dans des situations tordues. »
- « Telle situation j'avais fait comme ça, 9 fois sur 10 ça rate. ».

Cette heuristique représente un risque majeur dans la mesure où l'opération de secours est une situation de travail singulière. Les paramètres concourant à son évolution ne sont jamais complètement similaires.

La répétition d'une opération de même nature augmente, dans une large mesure, le risque d'être exposé à ce biais.

Cette heuristique liée aux expériences vécues est également parfois amplifiée par le biais de surconfiance (où le jugement heuristique est surestimé dans sa validité) et avec le biais de confirmation d'hypothèse (où uniquement les informations concordante avec ce jugement heuristique sont sélectionnées (étape 1) et/ou surestimées pendant l'analyse (étape 2).

- Le biais de surconfiance (ou l'excès de confiance)

Le biais de surconfiance se manifeste par une confiance objectivement excessive en son jugement, notamment en son aptitude à prédire un événement incertain. Les résultats montrent que le fait d'être expérimenté (e.g. avoir occupé la fonction COS un nombre conséquent de fois) favorisent l'apparition de ce biais, et se développe d'autant plus sur la base de réussites antérieures. Le fait d'avoir vécu un nombre conséquent de situations opérationnelles a

permis d'alimenter les scripts cognitifs¹ du COS. Néanmoins basés sur des éléments empiriques, les scripts ne couvrent pas la totalité des situations opérationnelles et ne contiennent pas l'ensemble des possibilités d'expression du sinistre.

« S'enfermer dans des certitudes » impacte le processus décisionnel dès la première étape. La recherche et la sélection des informations (étape 1) sont altérées par une moindre prise en compte de l'avis des pairs et des subordonnés. Puis lors de l'analyse des informations (étape 2), une « mauvaise appréciation de l'information » est faite. Egalement, ce biais conduit à ne pas réévaluer l'efficacité du dispositif (étape 4) et à ne pas le réadapter, le risque étant d'aboutir à une escalade d'engagement² avec solutions peu ou pas adaptées.

Exemple de verbatim :

- « [...] je sais faire, je sais faire, je sais faire, on fait un pas de travers puis ça nous déstabilise, puis on avance et on refait un deuxième pas de travers, on s'écroule puis on passe pour une andouille » ;

Le biais de surconfiance induit une diminution de la perception des risques. La forte fréquence des interventions, la routine, l'habituation³ et la répétition d'une opération de même nature exposent les COS de manière importante à ce biais.

Les résultats mettent directement en lien la surconfiance avec le biais d'illusion de contrôle et le biais de confirmation d'hypothèse.

- Le biais d'illusion de contrôle

Très relié au biais de surconfiance, il se traduit par un sentiment de maîtrise sur des paramètres qui ne le sont objectivement pas.

Le biais d'illusion de contrôle induit une perception du risque amoindrie liée à l'impression de maîtrise d'éléments dangereux ou d'éléments qui pourraient avoir des conséquences dangereuses. L'étape 2, d'analyse et d'évaluation des solutions, est affectée.

- Le biais de confirmation d'hypothèse

Le biais de confirmation d'hypothèse consiste à orienter et focaliser son processus décisionnel pour confirmer les hypothèses que l'on se fait sur la situation. En opération de secours, la recherche et la sélection des informations seraient alors orientées (étape 1) ainsi que leur traitement (étape 2), et les solutions par enchaînement (étape 3). Ce biais peut prendre diverses formes et affecter tout type de décision.

Par exemple, en s'orientant avec une carte DFCI, on peut penser être quelque part, rechercher uniquement les indices montrant que l'on est bien à cet endroit et omettre (ou sous-estimer) ceux qui contrediraient cette première idée.

1. Représentations schématiques individuelles, par exemple de situation professionnelle (opération de secours), avec une dimension temporelle (par exemple pour une opération de secours, elle comprend : les caractéristiques propres à la situation, les actions réalisées, l'ordre dans lequel elles se déroulent, les changements d'état, les relations de cause à effet, les acteurs présents et leur rôle, l'organisation des secours...).

2. Tendance que l'on a à s'accrocher à une décision initiale, en prenant d'autres décisions allant dans le même sens, alors qu'elle n'a pas de conséquence bénéfique et que l'atteinte des objectifs est incertaine.

3. Se traduit, par exemple, par une baisse de la perception du risque suite à la répétition d'une activité dans un environnement risqué.

4.2 Facteurs psychosociaux : l'influence entre nous et les autres

Les influences d'ordre psychosocial sont directement liées à ce qu'autrui produit sur nous : le regard qu'il porte sur nous, son jugement, l'image que l'on souhaite renvoyer...

La présence d'autrui induit nécessairement l'exercice d'influences. Ce que l'on pense, ce que l'on dit, ce que l'on fait sont le produit d'un conditionnement occasionné notamment par la présence effective, imaginaire ou implicite d'autrui (Fiske, 2008, 12-13). Autrui, en tant que source d'influence, est une référence pour nos attitudes, pour nos opinions et nos comportements. Nous sommes vigilants aux attentes des autres, à leurs jugements et nous agissons et réagissons en fonction de ces derniers.

Une opération de secours est une situation professionnelle impliquant de nombreux acteurs de la même profession, d'autres corps, et où s'effectue un travail de groupe et coopératif. Le groupe et les interactions entre ses membres sont le lieu d'expression de nombreux phénomènes psychosociaux.

A la source de ces influences, se situent des besoins d'appartenance et d'identité positive.

- La conformité, l'autre en tant que repère

Deux questions sont à l'origine de la conformité, l'une ayant trait au jugement des autres et l'autre à la confiance en ce que l'on pense.

Dans la première question, le regard de l'autre et ce qu'il pense de nous est au centre de nos questionnements et de nos préoccupations : qu'est-ce que l'autre pense de moi ? Si je prends cette décision, que vont-ils penser ? Quelles seront les conséquences sur ma place dans le groupe ? Dans la seconde question s'exerce un dilemme : ai-je raison ou les autres ont-ils raison ?

Il y a conformité lorsqu'une « personne modifie sa position dans la direction de celle du groupe après avoir été exposée à la pression de ce groupe (Allen, 1965 ; Kiesler 1969 in Moscovici & al., 2011, 27). Pression réelle et explicite, pression non visible et implicite, la conformité prend différentes formes : conformité (pression réelle), conformité anticipée (orientation avant la pression), conformité retardée (avec un délai après lequel la pression a été réalisée), refus de changement (Moscovici & al., 2011, 28).

Les COS se conforment dans leurs choix aux pratiques habituelles afin de bénéficier d'une bonne appréciation de la part de leurs pairs, de leurs supérieurs et des équipes sous leur direction. Par exemple, demander des renforts peut être le signe d'une faiblesse ou d'un manque de compétence, notamment un manque de compétence dans l'utilisation des moyens à disposition. Le « risque » de demander des moyens « pour rien » est trop élevé. En effet, la maîtrise limitée des paramètres en jeu rend difficile une prévision exacte de l'évolution du sinistre, la situation peut prendre de l'ampleur rapidement ou, au contraire être maîtrisée. Ainsi, des renforts peuvent être demandés sans être nécessaires au final, auquel cas l'image de ses compétences pourrait être

affectée. Néanmoins, ces résultats varient selon l'évolution de la culture de « prévention » et selon la politique économique du département. En effet, certains SDIS encouragent à ne pas utiliser plus de moyens que nécessaire et à limiter les réquisitions, voire les interdire.

D'un point de vue cognitif, s'opposer à la majorité puise une quantité élevée de ressources cognitives. En effet, en s'opposant à ce que pensent les autres, une tension est créée. Et cet inconfort psychologique favorise à son tour les influences cognitives.

- La soumission à l'autorité

Cette influence sociale se produit lorsqu'une figure d'autorité s'introduit dans le processus décisionnel du COS. L'autorité peut être formelle (supérieur, élu, ...) ou informelle (leader, officiers de même grade, SP expérimenté, concession d'autoroute...). Il s'agit de quelqu'un faisant autorité sur le COS du point de vue de ses compétences, de son expérience, de son statut, de son rôle, de son grade...

D'un point de vue cognitif, une figure d'autorité produit une diminution des ressources cognitives et, de fait, des capacités cognitives, rendant plus complexe l'activité décisionnelle. Cet effet est amplifié lorsque cette dernière est particulièrement directive et insistante.

Sur le processus décisionnel, la capacité d'analyse est réduite (étape 2), la sélection et le traitement des informations (étape 1), s'ils s'effectuent, sont orientés (en fonction de ce que souhaite l'autorité), conduisant à une mauvaise priorisation des objectifs et des actions (étape 3).

Exemple de verbatim :

« On va occulter tout le mécanisme de déroulement d'une intervention assez classique pour répondre à la sollicitation parce qu'elle provient de notre autorité ». Le processus décisionnel peut être complètement court-circuité : « on prend une décision qu'on n'aurait peut-être pas prise ».

De manière générale, lorsque les recommandations des officiers plus gradés sont insistantes, le COS est déstabilisé, sa confiance en ses compétences est diminuée et son sentiment de maîtrise de la situation. De fait, cela réduit leur capacité de réflexion, d'analyse et de prise de décision. Ce phénomène est d'autant plus présent lorsqu'il s'agit d'élus, de maires et de personnes pouvant avoir une influence sur le déroulement de leur carrière : *« Ils peuvent très facilement nous influencer, ils peuvent avoir de l'influence sur nous personnellement de manière indirecte ».*

Egalement, lorsque l'analyse des paramètres et/ou des risques est effectuée et que le risque est perçu comme trop important, une forte probabilité d'action est maintenue liée à la difficulté de désobéir.

La qualité de la gestion de l'opération de secours et de la résolution du sinistre peut en être impactée : *« Le nombre d'interventions qu'on a raté à cause de ça, c'est une horreur ».*

Deux effets observables sont engendrés par la conformité et la soumission à l'autorité : ils renforcent la précipitation et entraînent une baisse de la perception du risque. La précipitation implique l'utilisation d'heuristiques, notamment de représentativité et de disponibilité.

- Représentations sociales, appartenance et identité

Les représentations sociales constituent notre vision du monde, ce sont des ensembles organisés d'opinions, de croyances, d'images, d'attitudes, de valeurs, etc. qui ont été socialement élaborées et qui sont partagées (Moscovici, 1961). La formation d'une représentation sociale s'effectue par un processus de reconstitution de la réalité avec l'attribution de notre propre signification (Abric, 1987, p.87), nous reconstituons la réalité avec notre propre filtre. Les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la vie de tous les jours car elles sont notre guide, elles nous aident à traiter et interpréter les informations de notre environnement afin de réagir de manière adéquate, ou normale. Normale pour notre groupe d'appartenance car elles sont différentes d'un groupe social à un autre. Elles sont des marqueurs identitaires puisqu'elles constituent selon Moscovici (1961, p.74), des « attributs fondamentaux » des groupes. Elles conditionnent nos attitudes et nos comportements car il s'est produit une intériorisation de pratiques, d'expériences ainsi que de modèles de conduites et de pensée (Jodelet, 1989).

La corporation des sapeurs-pompiers a ses propres représentations sociales à propos du monde et font l'objet de représentations sociales, eux-mêmes, en tant qu'objet social. Ils se sont notamment constitués une représentation du COS idéal (qui sait prendre des décisions, qui assume ses responsabilités, qui est rapide...). Cette représentation présente des caractéristiques qui conditionnent leurs attitudes, leurs comportements et donc leur prise de décision.

Quelqu'un correspondant (dans ses attitudes, ses comportements, ses décisions) à la représentation sociale du COS, et plus largement à celle des sapeurs-pompiers, sera valorisé et considéré comme un vrai COS (compétent). A défaut, il sera évalué négativement. La question du jugement est ainsi prégnante et conditionne les relations de travail durant l'opération de secours.

La lutte contre le feu est au cœur de la représentation sociale du sapeur-pompier. Cette nature d'intervention est un lieu où l'on observe particulièrement des influences car elle définit s'ils sont de « vrais pompiers », de « bons pompiers ». L'incendie incite à la compétition : « c'est presque le premier qui trouve qui a gagné ». Des binômes d'attaque engagés ensemble et provenant de centres de secours (CS) différents peuvent entrer en une compétition (CS 1 vs. CS 2). Le fait de travailler en présence de « concurrents » (co-action) entraîne un effet pervers de la facilitation sociale⁴ avec la prise de risques.

La prise de risques peut être une conséquence observable liée à la représentation sociale, l'image, du vrai SP (celui qui n'a pas peur, celui qui combat le feu) et à un biais de favoritisme endogroupe⁵. L'habitude et la

4. Le simple fait d'être en présence d'autres personnes améliore ses performances individuelles

5. Par exemple, les personnels de son centre de secours sont considérés comme plus compétents.

confiance surestimée dans les membres de son groupe (e.g. ceux du CS 1) entraînent principalement de la précipitation (ex. de s'engager par la première porte), une minimisation des risques perçus ainsi qu'une moindre analyse des paramètres.

Les incendies altèrent la perception du risque avec le concours de l'adrénaline.

Exemple de verbatim :

« On a l'impression que parfois voilà j'ai une lance dans les mains, j'ai un fer de lance, je vais aller battre la bête en face, ça va être un duel ». Le processus décisionnel est court-circuité, la recherche, la sélection d'information (étape 1) et l'analyse (étape 2) ne sont pas réalisées efficacement et l'anticipation peut en être affectée : « [...] on s'y attendait pas, ça semblait être un feu anodin comme on pouvait en faire tous les jours ». On remarque ainsi le concours d'heuristique de représentativité.

Les médias amplifient cette influence. Les décisions et les actions risquent d'être orientées vers « ce qui est attendu » de la population. Ils subissent « la pression de la société via les médias » puisque par leur biais, est renvoyée l'image de la profession et de ses compétences. Les ressources cognitives disponibles pour le processus décisionnels sont amoindries, « notre esprit est préoccupé par ça ». Le métier étant communément associé à l'action et à la prise de risque, et parfois assimilant le sauveteur et le sauveur, les décisions peuvent être précipitées et des actions peuvent être engagées avec une prise de risque sous-estimée.

De la même manière, les personnels présents, les victimes, les témoins et les « badauds qui s'accumulent » sont des acteurs jugeant et évaluant la performance des secours, et par ce biais celle du COS. Au plus de monde est présent, au plus il ressent la pression de l'évaluation et ses ressources cognitives et son attention sont accaparées.

Cet effet est également présent lorsque ce sont des personnes qu'ils connaissent qui observent.

Les conséquences sont observables dans l'organisation des moyens humains et matériels. Le temps nécessaire à la réalisation de ces activités a tendance à être réduit, et certaines décisions à être prises précipitamment « des fois on peut se laisser influencer par ces polluants et puis peut-être là se précipiter un peu plus que si on avait vraiment pris le temps de la réflexion, peut-être un peu plus ».

4.3 Facteurs autres influençant directement ou indirectement la prise de décision

Les facteurs présentés dans cette partie influencent directement ou indirectement la prise des décisions. Nous avons rencontré des difficultés de classification : certains d'eux pourraient faire partie des facteurs cognitifs ou psychosociaux présentés précédemment mais, au regard des résultats actuels, nous avons trouvé plus pertinent de ne pas les regrouper ensemble.

Néanmoins, ils ont été identifiés comme augmentant l'exposition à des biais décisionnels.

- Le stress

Le flux dense d'informations, l'imprévisibilité, la nouveauté, le milieu hostile, les enjeux critiques, la responsabilité... : les caractéristiques de l'opération de secours rendent complexes l'activité décisionnelle. La sollicitation extrême des ressources cognitives favorise l'exercice de biais et d'heuristiques. Elles peuvent engendrer du stress lorsque les exigences de la situation deviennent supérieures à ce que le COS perçoit de ses capacités et des ressources qu'il a à disposition (ressources individuelles, collectives, organisationnelles).

La fixité fonctionnelle est une autre conséquence : ils ont tendance à « se focaliser sur une idée parce qu'on en n'a pas d'autre ». La créativité est bloquée.

Des oublis peuvent être observés également.

En outre, le stress est communicatif. Il peut rapidement se communiquer aux personnes présentes et en relation de travail.

- La répétition et l'habitation

Répéter fréquemment une opération de même nature ou avoir une forte fréquence opérationnelle (plusieurs opérations importantes sur 24h) favorise le risque d'appliquer le même dispositif qui avait fonctionné car la situation ressemble fortement (représentativité), parce qu'il est disponible en mémoire (biais de disponibilité) et favorise le risque de ne pas percevoir ou prendre en compte les signaux d'alerte (biais de surconfiance) le contestant.

Egalement, la perception du risque est diminuée. A force d'exercer dans un environnement risqué sans conséquence négative, la perception objective du risque diminue. Les risques inhérents à certaines pratiques et certains dispositifs sont perçus dans une moindre mesure (ou plus du tout) lorsqu'il n'y a pas eu de conséquences à plusieurs reprises.

- Le manque d'entraînement

Le manque d'entraînement et/ou le manque d'expérience opérationnelle ne permettent pas la mise en place d'automatismes, ajouté à cela les caractéristiques de l'opération de secours qui induisant une forte charge mentale, les ressources cognitives nécessaires à la bonne réalisation des opérations cognitives pour le processus décisionnel peuvent ne pas être suffisantes. « *Plus on monte en grade, moins on est sur le terrain, et du coup y'a des réflexes de base qui peuvent échapper* ». De même, l'absence de maîtrise des connaissances et techniques opérationnelles et/ou le manque de compétences prédispose(nt) aux mauvaises interprétations et biais de corrélation illusoire, c'est-à-dire peuvent établir des liens de causes à effets entre des éléments qui, en fait, ne sont reliés (il n'y a pas de cause à effet).

- L'implication personnelle dans le sinistre (connaissance ou proximité des victimes, témoin du sinistre)

La connaissance des victimes et l'implication personnelle dans le sinistre rend impossible l'objectivité nécessaire à la prise de décision, « *ça pourrait faire mal peser le pour et le contre et savoir ce qui est perdu et ce qui ne l'est pas* ». Il est affecté au niveau émotionnel.

Des phénomènes de persévérance et d'acharnement sont également observés : « *On risque de s'entêter dans un mauvais truc et de perdre ce qui pourrait être sauvé* ».

Les procédures opérationnelles ne sont plus respectées. Le COS n'est plus en condition de prendre les décisions.

Exemple de verbatim lors d'une opération de secours où un membre de sa famille était impliqué : « Il me manque une heure de temps dans ma vie, voilà j'ai un trou noir d'une heure ».

Lorsqu'il s'agit de l'atteinte d'un ou plusieurs de ses personnels durant l'opération de secours, le COS « *devient incompétent, il n'a pas possibilité de prendre du recul* », il est « *touché personnellement* ». En plus des effets cités précédemment (connaissance des victimes), il y a un mécanisme d'identification à son personnel en détresse.

Également, dans cette situation il se remet en question personnellement : « *qu'est-ce que j'ai fait?* » « *Qu'est-ce que j'ai pas fait?* », il se sent responsable. Le stress induit altère complètement ses capacités décisionnelles.

- La présence d'enfant et le nombre important de victimes

Deux caractéristiques liées à la population ont été identifiées comme perturbant le processus décisionnel.

Lorsque les victimes sont des enfants et au plus elles sont nombreuses, au plus l'activité décisionnelle du COS est parasitée. Leur présence induit une affection émotionnelle des COS, « *On est touchés par les interventions avec enfants [...]* ».

Le jugement du COS est perturbé. Le COS oriente automatiquement le processus décisionnel vers le secours des enfants : « *[...] il va naturellement se concentrer, tendance à avoir un tunnel vers l'enfant, alors que l'enfant il est pas trop blessé [...]* ». Ils sont conscients d'un manque d'objectivité, « *c'est même pas la peine, on peut pas être objectif* », « *on ne pèse plus le pour et le contre* ».

Elle conduit à une implication personnelle : « *On a envie de les ressortir le ou les enfants* ».

Les conséquences s'observent en termes de précipitation et de minimisation des risques encourus.

La présence d'enjeux humains de manière générale, « *de vies humaines à sauver* », a tendance à affaiblir l'objectivité dans le processus décisionnel et à minimiser la perception du risque. « *Y'a beaucoup de pompiers qui mettent leur cerveau de côté et ils foncent* ».

- Le sentiment de responsabilité

Chaque COS se met individuellement une pression pour réussir. Elle est liée aux enjeux critiques de la situation et le sentiment de responsabilité dans la réussite ou l'échec, et les potentielles conséquences d'un échec. Elle est également fortement en lien avec l'image qu'il souhaite renvoyer. Cette pression est d'autant plus forte que les enjeux sont grands, que le sinistre est complexe et que les conséquences peuvent être négatives pour eux

(avancement, rejet du groupe, image négative de ses compétences, etc.).

Exemple de verbatim : « *Faut y aller mais t'as pas intérêt de te latter* ».

Cette pression réduit les ressources cognitives, l'attention est en partie accaparée, vais-je y arriver ?, et affecte le processus décisionnel. L'analyse (étape 2) est réduite et les actions précipitées (« on entre par le premier endroit »).

- L'équilibre vie privée - vie professionnelle

La pression de la famille joue indirectement sur la prise de décision. La contrainte opérationnelle peut induire un dépassement sur la vie privée. Durant l'opération de secours, « vous avez ça qui tourne derrière en toile de fond, vous avez le téléphone qui sonne disant : *«mais putain qu'est-ce que tu fous, t'es où? Ouais encore une fois»* ». Il y a une recherche de la facilité et de la rapidité et l'utilisation d'heuristiques.

- L'épuisement moral et/ou physique lié(s) aux opérations de secours (enchaînement d'interventions, nombre élevé de décès)

Plusieurs éléments peuvent épuiser moralement et/ou physiquement le COS : l'enchaînement d'opérations de secours dures psychologiquement, le manque de sommeil, la faim entre autres.

La manifestation principale de cet épuisement est la précipitation : « [...] *seule envie c'est de se barrer* ». Ils appliquent les solutions de l'intervention à laquelle ils l'associent (heuristique de représentativité) mais l'épuisement diminue les ressources cognitives leur permettant d'effectuer une analyse. Au plus l'épuisement est élevé, au plus le processus décisionnel est affecté.

- Les problèmes personnels (maladie d'un proche, divorce)

Les problèmes personnels diminuent les ressources cognitives, « *on a l'esprit occupé* ». « [...] *parce que quand on n'est pas bien dans sa vie perso ça influe forcément la prise de décision, quand on a la tête pris à autre chose, on aura une sensibilité qui est différente* ». La capacité d'empathie est amoindrie, le COS n'est pas disponible mentalement pour le faire, c'est un mécanisme normal de préservation.

Egalement, ils peuvent mettre en relation ce qui leur arrive dans leur vie personnelle et ce qu'ils rencontrent en opération de secours, une part de subjectivité apparaît et la connotation (colère, énervement, tristesse, etc.) peut influencer la décision.

- Les problèmes professionnels (relations de travail)

Les problèmes relationnels influencent la décision du COS. Il y a « [...] *des influences fortes sur le terrain si personnes ne s'entendent pas* ». La nature des problèmes peuvent ressurgir dans les décisions. Une part des ressources cognitives peuvent être accaparées et, de fait, diminuer la capacité de réflexion.

5. PRÉCONISATIONS EN TERMES DE FORMATION

Différents types de mesures peuvent pallier aux effets parasites des influences sur la prise de décision et limiter leur occurrence, les préconisations proposées ici s'attachent particulièrement à la formation. La formation est un levier

efficace, elle délivre des savoirs permettant l'acquisition de compétences opérationnelles. En tant que base de référence pour ceux qui sont formés, elle conditionne des paramètres de fonctionnement collectif (Souville, 2013) et des pratiques professionnelles, c'est en ce sens qu'il est pertinent d'agir à ce niveau.

Les préconisations suivantes pourront être appliquées aussi bien à l'ENSOSP que dans les SDIS et centres de secours.

- La procédure de débiaisage

Une procédure dite « de débiaisage » (Fischhoff, 1982 ; Beyth, Marom, Deckel, 1983 in Chasseigne, Cadet, 2009) peut être facilement mise en œuvre en formation. Elle consiste à rendre conscient les biais qui existent. Prendre conscience de l'existence d'influences qui peuvent agir sans que l'on ne s'en rende compte et sans explication rationnelle est une première étape. Elle permet à la personne de pouvoir expliquer et comprendre ce qu'elle ressent et les difficultés qu'elle peut rencontrer. Egalement, cela favorise la vigilance dans des contextes, dans des situations comportant certaines caractéristiques qui favorisent l'émergence d'influences. Enfin, la personne peut avoir un contrôle dessus, elle peut mettre en place des mesures individuelles ou groupales lui permettant de contrecarrer les effets. Par un apprentissage de ses limites personnelles et de ses « fragilités », la personne peut d'autant plus adapter son fonctionnement de travail.

Kahneman (2012, p.38) propose d'« apprendre à reconnaître les situations propices aux erreurs, et mieux veiller à éviter les grosses erreurs quand les enjeux sont importants ». Dans la mesure où le système 1 fonctionne automatiquement et ne peut pas être mis hors circuit, il faut agir et programmer le système 2. En effet, il est possible de « programmer la mémoire pour qu'elle suive des instructions court-circuitant les réactions habituelles ». Ce contrôle « exécutif » s'améliore avec l'entraînement. Le groupe est également un moyen pour lutter contre ces influences, il est en effet plus simple de repérer les erreurs des autres que les siennes. De fait, la prise de conscience collective et l'apprentissage de la reconnaissance des éléments favorisant l'apparition d'influence peut être bénéfique en situation opérationnelle.

- L'entraînement : création de scripts et d'automatismes

Les scripts que possède chaque COS se développent au fur et à mesure des situations opérationnelles qu'ils vivent. Il est également possible de développer ces scripts au travers de la formation, et en particulier avec des exercices pratiques tels que les manœuvres ou les jeux de rôles. Ces exercices permettent d'élargir la palette de représentations des COS qui comportent différentes expressions que peuvent prendre les sinistres. De cette manière, ils pourront plus facilement faire face à des situations complexes et variées. Leur niveau de stress sera réduit dans la mesure où l'entraînement renforce la confiance que l'on a en ses compétences mais aussi parce qu'ils auront appris à faire face à des situations diverses et seront, de fait, moins exposés à la surprise ou à l'imprévu.

Les entraînements créent des automatismes libérant, par là-même, des ressources cognitives pour réaliser des tâches de traitement de l'information ou d'évaluation plus complexes. L'activité décisionnelle en opération de secours demandera une charge mentale moindre et sa rapidité sera augmentée. En effet, des recherches montrent (Kahneman, 2012, p.38) que plus on se familiarise avec une tâche, moins elle est gourmande en énergie. A mesure qu'une compétence se développe, elle sollicite moins de régions cérébrales (Smith, McEvoy & Gevins, 1999).

Les entraînements se déroulant en extérieur dans le secteur d'intervention, dans des infrastructures ou des bâtiments proches (par exemple) sont bénéfiques. En opération de secours, les recherches d'informations sont facilitées et la stratégie d'action peut être optimisée grâce à la connaissance des locaux par exemple. Là aussi, les scripts sont alimentés.

La créativité est également favorisée, la prise de recul peut s'effectuer car le niveau de stress est moindre et les ressources cognitives sont suffisantes. L'adaptation des moyens peut s'effectuer de manière plus optimale.

Les scripts sont un moyen efficace face à la limitation de la mémoire de travail. Le COS n'a pas besoin de stocker tous les éléments relatifs à l'opération de secours dans sa mémoire de travail, il peut se référer aux scripts qui, eux, ont été intégrés dans la mémoire à long terme.

En résumé les scripts facilitent le traitement cognitif et agissent en tant que cadre de référence pour la mémorisation des informations. Ils dirigent les décisions et les comportements.

Des exercices peuvent être créés (structure et contenu) pour travailler sur les difficultés des COS. Par exemple, deux scénarii peuvent avoir une problématique de fond similaire mais les traits de surface peuvent mettre le stagiaire en difficulté (présence d'adultes dans l'un présence d'enfants dans l'autre, informations inutiles venant saturer la mémoire de travail, bruit, cris, etc.).

- Le transfert d'expérience

L'expérience peut être transmise par le biais de tutorats (compagnonnages) ou par le biais de retours d'expérience. Ils permettent de transférer des savoirs empiriques et des connaissances tacites accumulées. C'est un vecteur d'évolution et d'amélioration de la pratique professionnelle.

Suite à opération de secours qui a exposé un ou plusieurs personnels à un presque-accident ou un accident, il est judicieux de découvrir les causes, de travailler ces points sans effectuer de jugements ou de remettre une personne en particulier en cause, auquel cas elle pourrait perdre confiance en elle au lieu de rebondir et de s'améliorer.

- La « situation awareness » et les outils de travail

L'outil de travail qu'est la SiTac (Situation Tactique)⁶ favorise la prise de décision du COS et le repérage d'éventuelles erreurs. Il est pertinent de former les COS à cet outil.

Il favorise la communication, allège la charge cognitive et la mémoire de travail car les informations sont représentées et font sens en les voyant (si on connaît la charte graphique). On voit par exemple directement les interactions entre les paramètres, la source du feu, où se situent les victimes, etc. Cela évite d'analyser plusieurs fois la situation car les évolutions sont indiquées.

Egalement, il permet une conscience de la situation (situation awareness). Une bonne conscience de la situation sous-tend l'accès à trois niveaux, ces derniers sont accessibles par le biais des tableaux : (1) la perception des informations et des paramètres impliqués dans le sinistre, (2) la compréhension des relations entre les paramètres, (3) l'anticipation de leur évolution dans le temps (Pfaff, Klein, Drury, Moon & Entezari, 2013).

- Les apports théoriques

Bien que le but ne soit pas de faire des COS des spécialistes en matière de sciences humaines et de psychologie, des apports orientés vers la pratique peuvent les aider dans la réalisation de leurs missions.

Des apports théoriques sur les différents facteurs d'influence permettraient qu'ils comprennent ces phénomènes, leur fonctionnement et les conditions propices à leur émergence. Ils pourraient également mettre en place des mesures pour y pallier. Par exemple, sachant qu'une personne d'un avis contraire en plus du sien peut empêcher un phénomène de conformité (Asch, 1955 ; Moscovici, 2011, pp.32-33), une régulation groupale peut s'effectuer.

6. La SiTac se réalise sur plusieurs tableaux dans un Poste de Commandement. Elle vise à décrire le sinistre et la stratégie d'action. Pour cela, est dessiné un schéma représentant le sinistre et ses caractéristiques, la localisation effective et potentielle des victimes, dessus sont indiquées les actions en cours de mise en œuvre. Des codes couleurs permettent une meilleure compréhension du schéma. Sont notés en dessous la priorisation des objectifs et sont décrits les actions engagées par objectif. D'autres tableaux contiennent les moyens humains et matériels engagés, les renseignements reçus ainsi que les prévisions à un temps t+.

Références bibliographiques

- Abric, J. C. (1987) Les pratiques sociales et les représentations, Paris, PUF, 1^{ère} ed.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General And Applied*, 70(9), 1-70.
- Chasseigne, G., Cadet, B. (2009). Psychologie du jugement et de la décision : des modèles aux applications, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 1^{ère} ed., Ouvertures psychologiques.
- Fiske, T. S., (2008) Psychologie sociale, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 1^{ère} ed., Ouvertures psychologiques.
- Kahneman, D. (2012). Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée, Roubaix, Flammarion, coll. « Essais », 545 p.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree (English). *The American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid decision making on the fire ground: The original study plus a postscript. *Journal Of Cognitive Engineering And Decision Making*, 4(3), 186-209.
- Moscovici, S. (1961). La psychanalyse, son image et son public. Paris, PUF.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal Of Abnormal & Social Psychology*, 67(4), 371-378
- Moscovici & al. (2011). Psychologie sociale. Paris, PUF, 2^{ème} ed., Quadrige Manuels.
- Pfaff, M. S., Klein, G. L., Drury, J. L., Moon, S., Liu, Y., & Entezari, S. O. (2013). Supporting complex decision making through option awareness. *Journal Of Cognitive Engineering And Decision Making*, 7(2), 155-178.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105-110.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal Of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A., & Newell, A. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, 26(2), 145-159.