

Analyse des comportements de gestionnaires de crise lors d'exercices de mise en situation en milieu industriel

Sylvie VANDESTRATE*, Laurie-Anna DUBOIS & Agnès VAN DAELE
Université de Mons (Belgique), Service de Psychologie du Travail

*sylvie.vandestrategie@umons.ac.be



20^{ème} Congrès de l'AIPTLF
Bordeaux, 9-12 juillet 2018

1. Sujet

Former à la gestion de crise par la simulation

- La crise est un phénomène multiforme (Lagadec, 1991). Dans le cadre de cette communication, elle est envisagée comme le résultat d'un accident industriel grave.
- En gestion de crise, les managers composant la cellule de crise (CDC) doivent faire face à une situation rare, dangereuse et complexe tout en devant y réagir de manière efficiente et inventive (Lapierre, Bony-Dandrieux, Tena-Chollet, Dusserre, Tixier, & Weiss, 2015).
- L'intérêt porté ici à la simulation se justifie par deux éléments :
 - L'apprentissage par l'action et la réflexion sur l'action (Fanning & Gaba, 2007 ; Haute Autorité de Santé, 2012) ;
 - Un environnement sécurisé d'apprentissage (Jafferlot, Boet, Di Cioccio, Michinov, & Chiniara, 2013).



2. Contexte

Le projet Expert'Crise

- Lancé en 2015, l'objectif du projet est de former des exploitants d'infrastructures à risques à la gestion de crise.
- Le projet propose, entre autres, des exercices de simulation d'accident industriel, c'est-à-dire des mises en situation (basées sur un scénario spécifique à chaque entreprise) dans lequel les managers jouent leur propre rôle dans la CDC.
- Deux finalités :
 - Finalité pratique (former des gestionnaires de crise)
 - Finalité recherche (concevoir et analyser des simulations de crise)



3. Objectif et questions

3.1. Objectif

- Analyser les comportements que les gestionnaires de crise ont mis en place pour (tenter de) résoudre la crise simulée dans le cadre du projet Expert'Crise.

3.2. Questions

- Quelles sont les fonctions présentes en CDC ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les membres de la CDC ?
- Quels sont les écarts par rapport aux procédures (plan d'urgence, fiches-réflexes...) ?

4. Méthode (1/4)

4.1. Recueil et traitement des données

- Observation permettant de capter et d'analyser l'activité des gestionnaires durant les mises en situation.
- Pour chaque mise en situation, une chronique d'activité est construite à partir de notes d'observateurs et d'enregistrements audio-visuels.
- Les données sont ensuite triées et analysées en fonction d'indicateurs définis sur base des objectifs de l'exercice (= les problématiques) et du degré d'avancement dans la résolution de ces problématiques (les niveaux d'avancée : 1, 2 ou 3).

4. Méthode (2/4)

4.1. Recueil et traitement des données

- Exemple : extrait simplifié de la chronique de l'exercice de l'entreprise D

Heure	Ce que dit l'émetteur	Ce que dit le récepteur	Problématique	Avancée
10h21	Responsable de la CDC : 1) « <i>Tu peux aller conduire le camion ? C'est à la demande [du chef des équipiers d'urgence].</i> » 3) « <i>Tu n'as pas eu la formation?</i> »	2^{ème} équipier d'urgence : 2) « <i>Je n'ai pas le permis.</i> » 4) « <i>Non.</i> »	Accès aux ressources	2
10h21	Responsable de la CDC : « <i>Tu peux aller avec le camion et [un équipier d'urgence] sur place?</i> »	Responsable communication : « <i>OK.</i> »	Accès aux ressources	2
10h21	Responsable de la CDC : 1) « <i>Où en est la situation? Tu as pu sécuriser le réseau ammoniac? Est-ce que la fuite est sous contrôle?</i> » 3) « <i>Est-ce que tu continue à mesurer un débit d'ammoniac?</i> »	Opérateur en salle de contrôle : 2) « <i>Le bouton d'urgence a été activé. Les vannes sur l'écran sont fermées mais sur place je ne sais pas.</i> » 4) « <i>Il diminue.</i> »	Intervention opérationnelle	2

4. Méthode (3/4)

4.1. Recueil et traitement des données

- La chronique obtenue permet d'analyser :
 - les modalités de communication,
 - l'atteinte des objectifs de l'exercice par les gestionnaires de crise,
 - la composition de la CDC,
 - les difficultés rencontrées,
 - les écarts observés par rapport à l'application des procédures,
 - l'implication des membres de la CDC.



4. Méthode (4/4)

4.2. Entreprises participantes

Exercice	Entreprise	Production	Risque	Composition de la CDC
1	A	Fabrication d'additifs pour produits pétroliers	Seveso seuil haut	4 managers
2	B	Fabrication de résines destinées aux panneaux de bois	Seveso seuil haut	2 managers
3	C	Gestion et entretien des réseaux de distribution de gaz et électricité	Infrastructure critique	5 managers
4	D	Fabrication de dérivés chimiques de manganèse	Seveso seuil haut	6 managers
5	E	Traitement de déchets chimiques industriels	Seveso seuil haut	4 managers

5. Résultats (1/5)

5.1. Composition et fonctions des CDC

Fonction au sein de l'entreprise	Rôle dans la CDC	Prévue dans les plans d'urgence (sur 5 entreprises)
Directeur du site	Responsable de la CDC	5
Responsable de la production	Support opérationnel	5
Responsable santé, sécurité et environnement	Support sécurité	4
Responsable administratif	Secrétaire ou renfort	3

- Leadership : directeur du site (4/5) ; responsable santé, sécurité et environnement (1/5)

5. Résultats (2/5)

5.2. Activité des CDC : difficultés rencontrées

Catégorie	Exemple	Occurrence	Nombre d'entreprises concernées (sur 5)
Communication et information	Pertes de documents et d'informations, pas de contact entre la CDC et les services de secours, manque d'informations disponibles en CDC, partage d'informations difficiles ...	11	5
Priorisation des actions	Externalisation de certaines actions de la CDC sur les services de secours, retard dans la prise en charge des blessés, précipitation, fixation sur les médias...	10	4
Matériel de gestion de crise	Manque d'alarmes, listing du personnel non fiable en cas d'évacuation, local de crise peu adapté...	7	4
Constitution de la CDC	Temps d'activation de la CDC trop long, CDC déforcée, difficultés dans la définition des rôles de chacun...	5	4
Moyens de communication	Réseau téléphonique ou radio défaillant, moyens de communication pas assez diversifiés...	5	4
Accès aux ressources d'intervention opérationnelle	Manque ou méconnaissance des ressources d'intervention disponibles sur le site...	5	3

5. Résultats (3/5)

5.3. Activité des CDC : communication et information

- Voie de communication principale : CDC – lieu du sinistre (à distance) pour obtenir des informations cruciales sur :
 - L'évolution de la situation sur le terrain
 - Les installations
 - Moyens de communication principalement utilisés : téléphones portables et radios
 - Peu fiables
 - Pas assez diversifiés
- Communication à distance difficile :
- Effet « bunker » (Lagadec, 1995) ?
 - Quid du partage d'information, et donc de la conscience commune de la situation ?

5. Résultats (4/5)

5.4. Activité des CDC : priorisation des actions

- Difficultés dans la priorisation des actions, concomitante à plusieurs phénomènes :
 - Planification préalable pas complètement suivie
 - « Sauve qui peut » face aux dangers
 - « On joue gros » face aux enjeux
- Pas assez de distance pour laisser de la place à la réflexion : compromis difficile entre l'urgence d'un événement et la gravité de ses conséquences (exemple : pollution environnementale)
- Priorité à l'opérationnel et non au stratégique

5. Résultats (5/5)

5.7. Activité de la CDC : écarts par rapport aux procédures

Catégorie	Description	Nombre d'entreprises concernées (sur 5)
Réattribution de rôles	Les membres de la CDC ne prennent pas en charge le rôle qui lui est attribué dans le plan interne d'urgence (parce qu'ils sont mobilisés ailleurs ou qu'il manque une personne en CDC).	4
Externalisation de tâches	En cas de surcharge de travail en CDC, ses membres délèguent volontairement certaines tâches.	4
Omissions dans l'application de procédures	Les membres de la CDC oublient d'exécuter certains points sur leur fiche-réflexe (communication, actes d'urgence, équipement...).	3
Non application de procédures	Pas de procédures consultées durant l'exercice.	2

6. Conclusion

Une recherche en simulation de crise industrielle

- Résultats sur le comportement des gestionnaires en CDC
- Invariants dans ces comportements malgré la diversité des contextes
 - Composition des CDC
 - Difficultés communes
 - Écarts communs
- « Effet exercice » à prendre en compte

Merci pour votre attention.

Avez-vous des questions?

