

○ Groupe de travail “C”

GT C : Gestion des situations de crise

Réflexions autour de la gestion des situations de crise, avec comme point d'entrée les dimensions organisationnelles

- Quelle efficacité et quelle robustesse de l'organisation, des moyens (humains et matériels) et des actions prévues, sans et avec l'intervention d'aide extérieure, pour gérer une crise ?
- Quelles compétences nécessaires ? quelle préparation et formation ? Quelle intégration de la résilience dans les formations ? Les formations et entraînements actuels sont-ils suffisamment réalistes ?



Interview avec Mr. Masuda (TEPCO) au Japon, Directeur de la centrale nucléaire de Fukushima Daini au moment de l'accident, février 2014

Document : **“Pour une approche intégratrice des facteurs organisationnels et humains (FOH) lors de la gestion d'une crise dans le nucléaire”** disponible sur le site Internet de l'ASN

○ Présentation du document

- Synthèse des travaux conduits de février 2013 à avril 2016
- S'appuie sur
 - les apports personnels des participants ;
 - l'intervention d'experts et de spécialistes (e.i présentations en séance de l'IRSN, AREVA, EDF, IRBA, Groupe Lubrizol, etc.) ;
 - des retours d'expériences des accidents de Fukushima Dai-ichi et Dai-ni ;
 - Fukushima Dai-ichi : entretien avec M. Masuda au Japon en 2014 ;
 - Fukushima Dai-ichi : rapport IRSN ;
 - une revue de la littérature effectuée par AREVA ;
 - différents auteurs (cf. bibliographie).
- Gestion de crise abordée sous l'angle des FOH, au travers de trois parties
 - Compétences & préparation des personnels pour gérer une crise ;
 - Pilotage d'une crise ;
 - Focus sur l'autonomie des sites pour gérer la crise.

○ Plan du document

INTRODUCTION

- 1) *Qu'est-ce qu'une crise ?*
- 2) *Ce que sont que les F.O.H...*
- 3) *... et quels apports à la gestion de crise ?*

COMPÉTENCES ET PRÉPARATION DES PERSONNELS POUR GÉRER UNE CRISE

- 1) *Les compétences en situation de crise*
- 2) *La préparation à la gestion de crise*
- 3) *Avis du GT*
- 4) *Points à approfondir*

PILOTAGE D'UNE CRISE

- 1) *La coordination et l'animation de la gestion de crise au sein d'un site nucléaire*
- 2) *Décider en situation d'incertitude*
- 3) *Susciter et maintenir l'engagement de tous dans des activités à haut risque*
- 4) *La communication : un moyen indispensable pour assurer un pilotage et une coordination*
- 5) *La coordination avec l'extérieur*
- 6) *Avis du GT*
- 7) *Points à approfondir*

FOCUS SUR L'AUTONOMIE DES SITES POUR GÉRER LA CRISE

- 1) *Les enjeux*
- 2) *Pratiques des exploitants nucléaires*
- 3) *Avis du GT*
- 4) *Points à approfondir*

○ Introduction

○ *Caractéristiques et définitions de la crise/gestion de crise*

Qu'est-ce qu'une crise ?

- Trouble d'adaptation
- A distinguer de l'urgence
- Nécessité d'élaborer de nouvelles règles de conduite (Lindemann, 1944)
- Affecte la structure même du système social dans son fonctionnement, ses normes et ses valeurs
- Rupture finale et irréversible (Roux-Dufort, 2003)
- Haut degré d'incertitude
- La « gestion de crise » vise la mise en place de structures et de dispositifs visant à rétablir une stabilité (Lagadec, 1988)
- Résolution tributaire de la qualité des processus de coordination intra et inter-organisationnels

Définition selon U. Rosenthal

« Une menace sérieuse

***affectant les structures de base
ou les valeurs et les normes fondamentales***

d'un système social

***en situation de forte pression
et de haute incertitude,***

qui nécessite une prise de décision cruciale »



○ Compétences pour gérer une crise

○ *Les enjeux*

Caractéristiques générales des compétences

- Éléments structurés / connaissances
 - opératifs (indissociables des tâches à accomplir)
 - façonnés par l'action collective
 - observables à travers leur mise en œuvre
 - acquis à travers un apprentissage
 - volatiles
- Savoirs, savoir-faire et savoir-être qui vont permettre aux équipes, collectivement, et à l'organisation dans son ensemble de réduire les risques (ICSI, 2013)

Gérer une crise: mettre en œuvre de nouveaux mécanismes pour revenir à un état stable

- Gérer une ou plusieurs situation(s)
 - anticipée(s) ou non
 - complexe(s)
 - contrainte(s) temporellement
 - source de conséquences potentiellement dramatiques
 - dans un environnement fortement dégradé
- Avec des compétences génériques et des compétences spécifiques à la réalisation des actions de remise en sûreté d'un site
- Identifier les compétences requises à tous les niveaux de l'organisation

○ Préparation pour gérer une crise

○ Les enjeux

Objectifs

- Acquérir des nouvelles compétences individuelles et collectives non mobilisées en temps normal
- Adapter les contenus aux différentes missions des personnels (équipes de conduite, de maintenance ou encore équipes dédiées, personnels encadrants...)
- Favoriser la construction progressive des savoirs généraux et spécifiques, des savoir-faire et des savoirs-être

Dispositifs

- Mobiliser les dispositifs (formations théoriques, exercices...) en cohérence avec les compétences identifiées et les profils de personnels concernés
- Développer les environnements techniques et organisationnels :
 - aussi proche des réalités accidentelles connues
 - propices à un raisonnement par analogie

Focus sur la gestion du stress

- Identifier et prioriser les populations nécessitant une préparation plus poussée à la gestion du stress
- Intégrer des facteurs de stress externes et indépendants du système et des activités (ex : un épisode neigeux)

○ Compétences & préparation des personnels

○ *Avis & propositions du GT*

Sur les compétences

- Savoirs et savoir-faire - Intégrer dans la préparation
 - L'approche métier
 - L'acquisition de routines
 - La vérification de la pertinence des procédures
 - La vérification de la capacité des équipes à appliquer les procédures
- Savoirs-être – Développer lors d'exercices
 - L'esprit d'équipe et de solidarité
 - La gestion du stress et les capacités d'adaptation
 - La détection et la gestion de situations à la marge/non prévues et des comportements dysfonctionnels
- Poursuivre les réflexions sur
 - Les mécanismes individuels et collectifs de création du sens face à une catastrophe
 - La coordination dans l'urgence
 - La vérification de la pertinence des procédures
 - La détection et la gestion des personnes pouvant interférer dans la gestion de crise

Sur les exercices

- Notion qui couvre une variété de dispositifs de granularité variable dont les objectifs doivent être clairement définis (ex: validation et/ou formation?)
- Les dispositions de REX d'un exercice doivent
 - être cohérentes avec les objectifs de préparation définis
 - Permettre d'accéder aux savoirs, savoir-faire et savoir-être
- L'analyse du REX gagne en pertinence en l'élargissant à un ensemble d'exercices pour confronter et consolider les enseignements tirés
- Approfondir les questions de
 - Représentativité des préparations sur simulateur par rapport aux situations réelles de crise
 - Pertinence des chantiers-école
 - Pertinence d'augmenter le niveau de stress
- Pertinence de la mise en place d'exercices visant à « pousser le système sociotechniques à ses limites » : Quels objectifs, limites, personnels et bénéfices au regard des coûts ?

○ Pilotage d'une crise

○ *Plan*

- **Coordination & l'animation de la gestion de crise au sein d'un site nucléaire (notamment, place du leader)**
- **Capacité des collectifs à décider dans des situations de forte incertitude**
- **Capacité des organisations à susciter et maintenir l'engagement des individus**
- **Communication comme outil indispensable à la coordination & cohésion**
- **Coordination avec l'extérieur du site**

○ Coordination et animation

○ *Les enjeux*

Coordonner & animer au sein d'une organisation intelligente/résiliente

- Organisation résiliente : fonctionnement ajustable, « slack » organisationnel (en terme d'effectif compétent)
- Capacité à définir de nouvelles règles de fonctionnement
- Pilotage dépend et repose notamment sur
 - leadership
 - rôle et mission de chaque intervenant
 - Implication démocratique et participative de tous

Caractéristiques du leadership

- Influencer et fédérer un groupe (communiquer efficacement, faire adhérer à un but commun, motiver)
- Pour atteindre un but commun (une vision pour inspirer et donner du sens à l'action, cadrage de l'action à travers un ou plusieurs buts & objectifs)
- Dans une relation de confiance mutuelle (confiance & respects mutuels entre le groupe & le leader, exemplarité du leader)
- Et pour une durée limitée : environnement jouant rôle prépondérant, pas possible d'être leader à tout moment (utiliser leviers du leadership participatif, être capable de laisser la place, faire preuve d'humilité)

○ Décider en situation d'incertitude

○ *Les enjeux*

Prise de décision en situation d'incertitude & de pression temporelle

- Piloter & organiser
 - un modèle de compréhension de la situation
 - Mais également la compréhension collective des incertitudes et incompréhensions
- Compréhension dans les situations complexes & dynamiques (Amalberti, 2001):
 - difficultés de réactualisation de la représentation occurrente de la situation => problème de maîtrise du nombre & nature des incompréhensions tolérables pour continuer à agir sur le processus avec des critères d'efficacité et de sécurité suffisants
 - Tant que le nombre et la qualité des incompréhensions n'affecte pas sérieusement la conduite, l'opérateur n'a aucune raison de remettre en cause profondément la représentation qu'il se fait de la situation.
 - Au contraire, l'opérateur a tout intérêt à tolérer des incompréhensions passagères et à prendre de l'avance pour anticiper des futures incompréhensions
 - Lorsque les difficultés s'accumulent, l'opérateur doit accepter l'idée de ne pas tout comprendre

Fiabilité des informations

- Souvent nécessaire de définir des stratégies permettant de réduire l'incertitude lorsque les informations ne sont plus disponibles ou qu'il existe un faible degré de confiance
- Développement de nouveaux moyens de collecte & d'interprétation des informations

○ Susciter & maintenir l'engagement

○ Les enjeux

Gestion du risque de fuite panique & sentiment d'impuissante

- Bien que les médias parlent souvent de paniques, l'analyse des comportements réels ne montre que très rarement de tels comportements
- Néanmoins, possibilité de limiter ce risque *via* l'engagement rapide dans l'action
- 1ers moments de la crise sont critiques pour assurer la disponibilité future des personnels
 - Reconnaître la gravité de la situation
 - Éviter l'isolement et l'inaction

Acceptabilité du risque pour susciter & maintenir l'engagement

- Acceptabilité sociale du risque, évaluation des risques réels & prise en compte du risque perçu par les individus
- Acceptabilité du risque « *trouve son fondement dans la justification sociale de l'activité* », laquelle va au-delà de la maîtrise du risque (Trustunet, 2000)
- Transparence des informations – sur les certitudes et les incertitudes

○ Pilotage d'une crise

○ Avis du GT & points à approfondir

Avis du GT

- Définir les moyens permettant de préserver des liens de communication permanents entre la salle de commande et la cellule de crise
- Concevoir un dimensionnement ajustable de l'organisation de crise selon l'ampleur de la crise
- Laisser la possibilité d'ajuster l'organisation de crise pour permettre le recours aux personnes les plus légitimes pour intervenir dans les processus décisionnels
 - Emergence de nouveaux leaders => leur éventuelle détection en amont est à envisager via une évaluation des aptitudes de leadership, en temps de crise, des managers et responsables
 - Prendre en compte les dynamiques de groupe (cf. conformité) de l'organisation de crise afin de rendre robuste la prise de décision dans l'incertitude et permettre l'expression des points de vue
- Leadership du pilote doit savoir orienter / décider, sans être un frein à une parole ouverte où chacun peut faire part de ses doutes
- Existence de routines pour permettre de limiter au maximum l'isolement et l'inaction

Points à approfondir

- Le pilotage s'effectue en fonction du degré de confiance des informations reçues, ceci quelle que soit leur nature (source « humaine », matérielle, information extérieure)
 - Quelle gestion de la crise en fonction de la fiabilité des informations reçues se pose ?
 - Comment labelliser une information en fonction du degré de certitude de sa fiabilité ?
- Doit-on clarifier des grands principes éthiques (par exemple, qui proposer pour intervenir sous risque important) ? Quand : en amont ? ou à définir le jour de la crise ?
- Faut-il préserver les personnes qui gèrent la crise des sollicitations externes à l'organisation de crise (Prise en charge de la communication avec les familles par une entité dédiée) ?
 - Faut-il organiser une communication interne formelle et régulière avec tous les employés (intranet, réunions avec IRP, employés, etc.) : Partage de la même vérité, information sur les victimes et leur traitement, etc.

○ Focus sur l'autonomie des sites pour gérer la crise

○ *Les enjeux*

Isolement d'un site lors de la gestion d'une crise => anticiper le degré d'autonomie en considérant notamment la disponibilité des ressources

- effectifs compétents (salariés de l'exploitant et/ou salariés d'entreprises prestataires)
- matériel (permettant d'effectuer des travaux ou le transport logistique de matériels)

Définir l'autonomie

- Recours ou non à des salariés prestataires
- Gestion de l'évacuation du personnel (salariés de l'exploitant & d'entreprises prestataires)
- Matériels pour gérer la crise (nature et nombre) & compétences associées pour les utiliser (par ex., compétences en logistique)
- Subsistance des personnels pour maintien en « conditions opérationnelles » (alimentation, repos, hygiène, etc.)

Réflexions juridiques sur le recours aux intervenants extérieurs pour gérer une crise (réponse GT B)

- Pas d'obstacle juridique de principe
- Exploitant peut sous-traiter à partir du moment où il est capable de faire l'activité lui-même
- Dans la pratique, l'intervenant extérieur serait-il mise dans les conditions normales d'intervention ?
- Cadrage contractuel préalable

○ Focus sur l'autonomie des sites pour gérer la crise

○ *Avis du GT & points à approfondir*

Avis du GT

- Autonomie des sites dans la mise œuvre des actions de mise en sûreté des installations
 - jusqu'à l'arrivée de renforts externes,
 - ceci en termes de moyens matériels et d'outillages (de manutention notamment), de personnels compétents (par exemple, compétences pour tirer des câbles, pour conduire des camions),
 - même si ce ne sont pas des compétences mobilisées par les acteurs au quotidien
- Cohérence entre le niveau d'autonomie et la capacité à faire venir des renforts extérieurs

Points à approfondir

- Participation des sous-traitants peut induire des facilités, des difficultés et/ou des régulations plus importantes
 - Quelles conditions permettent que le recours à la sous-traitance s'effectue de manière effective ?
 - Quelle différence de culture organisationnelle entre les personnels d'entreprises sous-traitantes et les salariés de l'exploitant ? Si elle existe, peut-elle avoir un impact en cas de situation de crise ?
 - Quelle connaissance réelle des installations ont les intervenants de l'exploitant en situation de crise, si en temps normal ce ne sont pas eux qui font les activités de maintenance et si les sous-traitants ne sont pas intégrés à l'organisation de crise ?
- Durée de l'autonomie prévu par le site dans l'organisation de crise