
Gestion de crise, simulation et exercice

Un défi méthodologique

Dr. Guillaume Delatour – Enseignant chercheur
Université de technologie de Troyes
Chaire de recherche « Gestion de crise », en partenariat avec l'ENSOSP
guillaume.delatour@utt.fr

La gestion de crise, un enjeu de positionnement académique => politiques publiques

Approche par le risque



Inondations dans le Pas-de-Calais : Le département repasse en vigilance rouge aux crues

- Crise = évènement de rupture
 - Faible probabilité / forte gravité
 - Génération d'urgence / incertitude / complexité
 - Unités d'analyse : prévention, préparation, atténuation, réponse et rétablissement.
- ✓ Spécialisation du risque : *expertise scientifiques / acteurs / politiques publiques.*
- Approche sectorisée : avant / pendant / après => focalisation + compétition entre thématiques

Approche par la continuité d'activités



Cyberattaque des hôpitaux de Neufchâteau et Vittel : les soins sont sanctuarisés et autour, c'est la débrouille

- Crise = état dynamique de l'organisation
 - Situations aux multiples dimensions => déstabilisation
 - Unités d'analyse : dispositifs organisationnels et les processus opérationnels spécifiques : exemple : PCA
- ✓ Approche dynamique de l'organisation : Facteurs de vulnérabilité et de résilience / non-focalisation sur un risque/évènement en particulier, mais sur un contexte et des finalités.
- Emergence difficile de politiques publiques : quel objet ? Risque/menace.

De la crise à la gestion de crise : (ré)organiser la coordination

- ❖ Une mise en tension entre la dynamique d'un contexte et la dynamique des organisations (ses modalités de gestion) en charge de l'évènement.

Situation quotidienne

Situations à risques planifiés dans le quotidien de l'organisation.

Adaptation des ressources et pérennité de la gestion.



Accident de la route

Mise en tension

Mise en tension liées à un évènement particulier, un manque de ressources.

Adaptation à la marge dans le cadre des modalités classiques du quotidien



Accident grave

Planification d'urgence

Evènement extrême planifié.

Changement de mode d'organisation.

Haute intensité sans déstabilisation.



Accident industriel

Seuil de rupture

Déstabilisation

Inadéquation entre les besoins et les modalités de gestion connues.

Nécessité d'inventer de nouvelles modalités en temps réel.

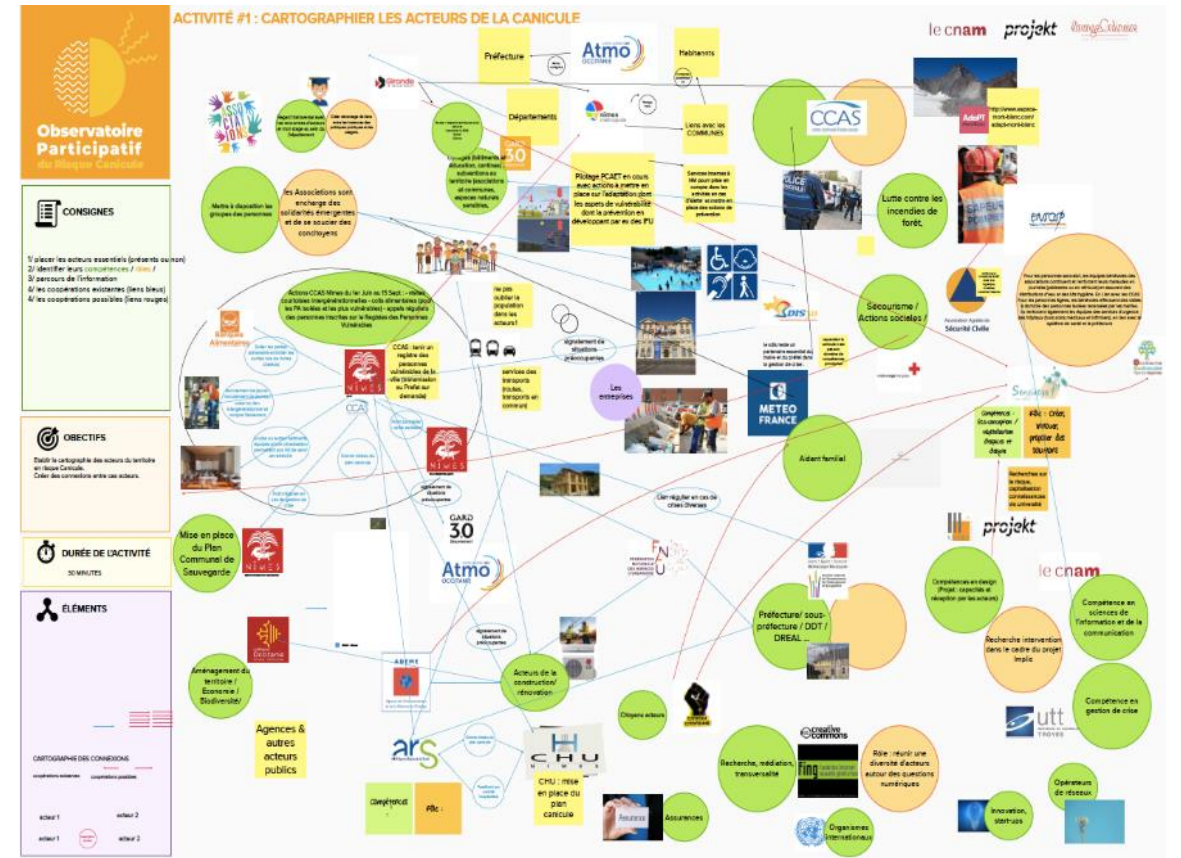


Covid19

Crise

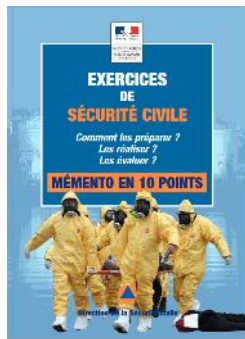
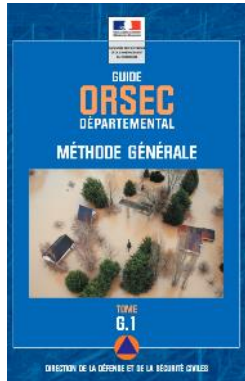
Différentes configurations inter-organisationnelles

- Composées d'organisations de natures différentes : nombre d'acteurs, taille, statut, type d'activités.
- Généralisant des réseaux d'acteurs peu habituels et aux modalités de coordination non traditionnelles.
- Avec des niveaux variables de connaissances, de capacités et d'autorité pour agir dans un réseau opérationnel cohérent.
- Modifiant les ressources disponibles et leurs allocations entre les organisations ;
- Et généralisant des besoins de nouvelles compétences et connaissances nécessaires à la résolution de la situation.



Acteurs impliqués dans la gestion d'une canicule
Projet ANR INPLIC - 2022

Des modalités de coordination concrètes infra et inter-organisationnelles



- Normes et standards :
 - Ecrits (règlement ou procédures) ou dispositifs matériels (équipement, logiciel)
 - Institutionnels : cadre réglementaire externe (loi, directive)
 - Organisationnels : normes de qualité, référentiels de compétence
 - Professionnels : bonnes pratiques, principes éthiques.

- Cadres communs de représentation : veille et retour d'expérience
 - Echanges interpersonnels
 - Construction d'un sens partagé.

- Règles de répartition des rôles, ressources et responsabilité :
 - Planification des secours

- Expériences communes favorisant la connaissance et confiance mutuelle
 - Exercices d'entraînements multi-acteurs

- La configuration de centre d'hyper-coordination :
 - Centre de commandement / cellules de crise

Guides méthodologiques (sources ministère de l'Intérieur)

L'usage des exercices, une modalité largement répandue

- ❖ Prend en charge plusieurs objectifs : **Entraîner, tester et évaluer.**
- ❖ Particulièrement adapté au **développer des compétences** pour les équipes de gestion de crise : **routines organisationnelles & capacités d'improvisation.**
- ❖ Permet de documenter un processus **d'évaluation de la performance des organisations.**



Plusieurs typologies d'exercices, selon les environnements professionnels :

- ❖ Adressant différents objectifs (entraînement <>évaluation).
- ❖ Associant ou non différentes catégories d'acteurs (population, type d'unité).
- ❖ Avec un niveau de simulation de la réalité plus ou moins élevé.
- ❖ Associant une ou plusieurs strates de l'organisation.



12 000
militaires engagés

1 Corps d'armée animateur
Division multinationale joueuse
Brigade évaluée

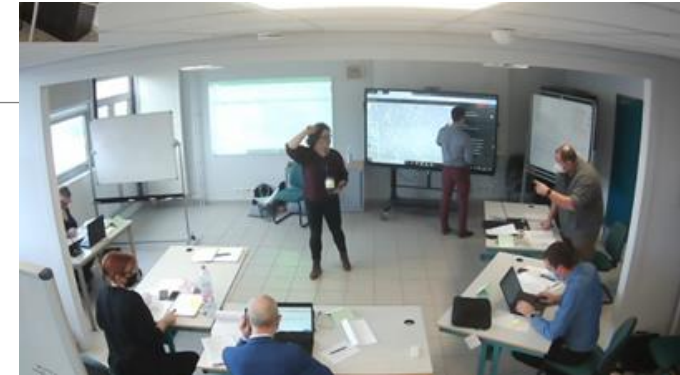
1 Opération simulée en même
temps que l'action sur le
terrain

3 semaines d'opérations
aériennes complexes et
délocalisées

19
Jours de terrain libre

L'approche par simulation : un enjeu opérationnel

- Création d'un **environnement interactif** qui reproduit le plus **fidèlement possible** une situation de travail individuelle ou collective.
- Particulièrement adaptée à la reproduction de situations **interprofessionnelles peu routinières, voire rares**.
- Mise en situation de manière **répétée** des scénarios préconçus, visant des objectifs spécifiques.
- Tout en garantissant un **environnement d'expérimentation ou d'apprentissage sûr**, et **non dépendant de perturbations de la vie quotidienne**.



Plateforme PRESAGES - utt



Exercice EU SEQUANA

Un enjeu méthodologique de conception des exercices

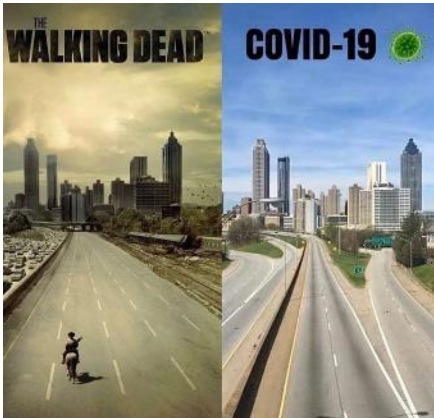
Des situations professionnelles habituelles :

- ❖ Tâches routinisées intégrant un haut niveau de procédure.
- ❖ Des déroulements connus à l'avance.
- ❖ Des comportements attendus et des décisions anticipables.



Des situations d'exception :

- ❖ **Faible niveau de procédure** selon les niveaux de professionnalisation.
- ❖ Des **dynamiques organisationnelles peu anticipables**.



Trois critères d'évaluation de la pertinence d'une simulation :

1. La **fidélité** : le niveau de réalisme est-il suffisant pour reproduire une situation réelle ?
2. La **vérifiabilité** : le déroulement de la simulation remet-il en cause la logique de simulation ?
3. La **validité** : la simulation permet-elle in fine de tester l'intention initiale ?

La plateforme PRESAGES : un dispositif de simulation de cellule de crise

Salle de simulation



Salle d'animation

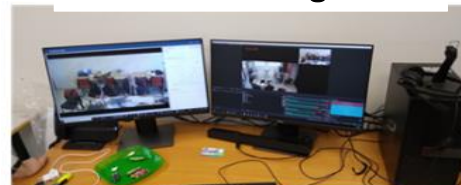


Salle d'observation



Captation audiovisuelle

Salle de régie



La simulation remplit-elle les conditions de fidélité ?



Conditions de Réalisme

Réalisme : Correspondance de la situation simulée au réel

1. Conception des scénarios, à **base d'évènement réel** + Injections basées sur des documents réels, ou identique.
2. Fourniture de dossiers d'exercice.
3. Limitation des conventions d'exercice



Immersion

Immersion : capacité d'une simulation à projeter et maintenir le participant dans une expérience de gestion fictive.

1. Cellule animation « miroir ».
2. Animation composée de professionnels.
3. Silhouettage de l'environnement de simulation.

La simulation remplit-elle les conditions de vérifiabilité ?

- Mise en place de **règles collectives d'actions** cadrant le déroulement de la simulation :
 - Information préalable sur l'intention de la simulation.
 - Répartition des rôles et responsabilité de la conduite de l'exercice.
- Des **dispositifs** explicitant les **cadres d'actions et attendus** :
 - Dossier d'exercice/Annuaire
 - Conventions d'exercice (écart assumé par rapport à la réalité).
- Une **vigilance individuelle et collective** sur le déroulement de la simulation :
 - Double niveau d'observation : traces de l'activité et sur le déroulement.
 - Intérêt de déport d'observation pour limiter la réactivité du milieu.



Diplôme Universitaire de Coordinateur de
Cellule de Crise

Dossier d'exercice
Simulation du 17/11/22



La simulation remplit-elle les conditions de validité ?

Une expérience de gestion réaliste :

- ❖ Une mise en situation réaliste et immersive.
- ❖ Des participants professionnalisés, acculturés à la gestion des risques et des crises.

Une séquence vérifiable : entraînement / exercice / contrôle

- ❖ Une intention explicite.
- ❖ Un déroulement surveillé et maîtrisé.

Des Conclusions basées sur des données de première main :

- ❖ Issues d'une action collective directement observée.
- ❖ Archivage des matériaux empiriques.



Pour conclure : des fausses recettes aux bonnes pratiques

Un moyen visant une finalité

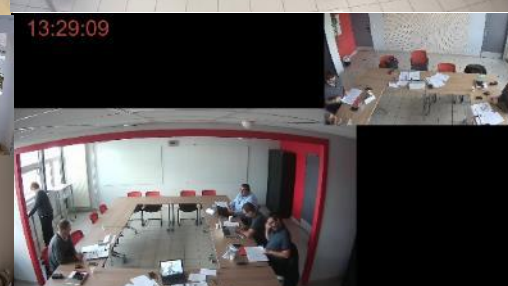
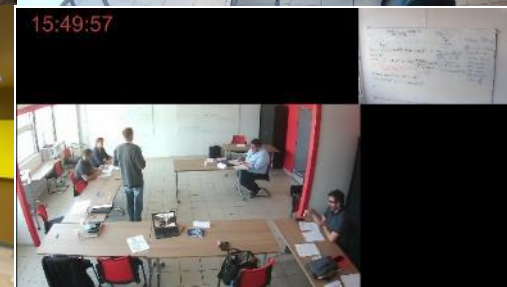
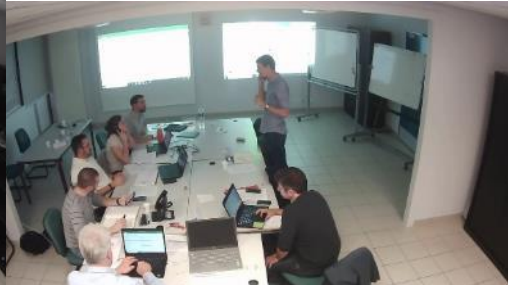
- *Quels objectifs ? Quels Risques ? Quels scénarios ?*

un enjeu majeur de préparation

- *D'une certaine vision de l'organisation à une opérationnalisation de l'action collective*

Un défi méthodologique

- *Des ressources limitées, et une ingénierie spécifique pour atteindre l'apprentissage organisationnel.*



Merci de votre attention!