

Journées de l'ADHYS 2007

Gestion de crise dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur

V. Caron, département Études et assistance médicales, INRS
C. David, département Expertise et conseil technique, INRS

Les journées de l'Association pour le développement de l'hygiène et de la sécurité (ADHYS) se sont déroulées à Lille les 22 et 23 mars 2007. Le thème retenu était : « gestion de crise dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur ».

Cette « actualité » n'est pas un compte rendu et n'aborde donc pas l'ensemble des communications qui ont été présentées.

Les situations de crise survenues ces dernières années ont permis une prise de conscience de la nécessité de se préparer à ces éventualités. La gestion de crise dans un établissement de recherche comporte plusieurs aspects à prendre en compte :

- la mise en place d'une cellule de crise restreinte ;
- les relations entre la cellule de crise et la direction de l'établissement avec les pouvoirs publics ;
- les principes d'organisation et de communication fondamentaux dans ce type de situation ;
- les relations interpersonnelles dans un groupe sous stress ;
- les différents types de situations possibles : incendie-explosion, épidémie, crise psychosociale (fermeture d'une unité, accident mortel...), impact de substances dangereuses (chimiques, biologiques, radioactives), défaillance technique d'équipements, etc.

Les études théoriques sur la gestion des crises peuvent aider à orienter correctement la mise en place d'un système de gestion de crise adapté à un établissement. Il est primordial de se pencher sur les événements qui se sont produits par le passé : c'est le retour d'expérience.

Les crises sont l'occasion d'une prise de conscience de la nécessité de s'organiser

Trois exemples ont été développés :

B. Robert (Argillos) a souligné dans son intervention que les événements nationaux et internationaux

(AZF, 11 septembre 2001) sont les leviers de l'action en entreprise. Ils peuvent être l'occasion de motiver les décideurs.

S. Neunlist (École nationale supérieure de chimie de Mulhouse) a indiqué que ce qui a été mis en place a plutôt bien fonctionné. Lors du décès d'un collègue qui a affecté les personnels, tous semblent avoir agi dans l'urgence efficacement. Cet accident (explosion dans un laboratoire) semble avoir conforté les moyens d'action et soudé les équipes. Le soutien de la population locale est par ailleurs notable alors qu'on aurait pu s'attendre plutôt à un rejet.

Le risque doit être analysé comme dynamique. C'est le sens des propos de **J. Rogalsky** (Université Paris 8) dont l'expérience a été acquise entre autres lors de feu de forêt dans le Var. Elle propose une approche psycho-ergonomique de la gestion de crise : « à la vision procéduraliste classique, il faut opposer une notion de méthode évolutive et transposer la notion de connaissance du processus de travail à la gestion de crise. La crise est un environnement dynamique ouvert. » Le risque initial évolue dans le temps, c'est ce qui rend l'anticipation difficile et la crise peu modélisable. Il existe deux obstacles majeurs à l'anticipation : la dynamique du risque initial et les risques induits par l'action.

Les aspects pratiques : restitution, retour d'expérience...

Lors de l'explosion de l'usine AZF (**A. Reynes**, Institut national polytechnique de Toulouse), les réseaux de portables étaient saturés, les téléphones inutilisables et les secours eux-mêmes touchés... « Le système D » a fonctionné pendant deux heures. À l'école polytechnique, touchée par l'explosion, chacun a pris conscience de l'importance d'intégrer ce recours tardif aux secours.

À l'université de Reims (**V. Conrad**, Université de Reims, Champagne-Ardennes), lors du cas de méningite rapporté, la liste des personnes à contacter par la DDASS n'aurait pu se faire sans les listes des étudiants et les plannings de cours gérés par l'université.

À Mulhouse (**L. Schnebelen**, ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche), la liste des personnels travaillant dans le bâtiment où a eu lieu l'explosion a finalement pu aider les pompiers à savoir s'il restait des victimes sous les décombres.

Lors d'évacuation d'habitations en feu de forêt (**J. Rogalsky**, Université Paris 8), laisser le choix au propriétaire d'évacuer ou non sa maison en l'informant correctement sur les risques encourus a parfois été plus efficace. Une sorte de « sélection naturelle » s'est faite, les personnes les plus fragiles et qu'on aurait eu du mal à gérer sont parties les premières ; ceux qui ont décidé de rester se sont pris en charge. La restitution sous l'angle du point de vue des acteurs de la crise intègre leur savoir faire.

D'autres points pratiques ont également été évoqués par plusieurs intervenants :

→ l'accès à l'information doit être préservé et notamment il doit être possible d'accéder à tout ordinateur (codes d'accès) ;

→ un journal de bord doit être tenu le plus tôt possible afin de pouvoir analyser ce qui fait basculer dans la crise.

Certains ont évoqué la difficulté d'avoir une maîtrise de la communication externe et la nécessité de désigner très tôt un correspondant presse unique. Ainsi à Mulhouse les médias ont d'abord relayé l'information d'une centaine de morts, ce qui a eu pour effet d'encombrer les standards téléphoniques... À Air liquide (**E. Gantois**), la règle est que « *les commerciaux qui sont constamment à l'extérieur ne soient pas informés des accidents par la radio* ».

L'intervention de **F. Renuy** (Association intercommunale d'aide aux victimes et de médiation) a retracé la mise en place des cellules d'urgence médico-psychologiques et décrit les différentes phases de la névrose traumatique. En particulier, elle fait la distinction entre le stress « adapté » et le stress « dépassé ».

Le plan pandémie grippale a fait l'objet d'une présentation rapide par **G. Perraudin** (ministère de l'Intérieur). L'intervention a porté essentiellement sur les justifications de la mise en place d'un plan pandémie grippale.

Ce qui reste à retenir

Au-delà de la prise de conscience et des retours d'expérience, deux questions émergent des débats : à partir de quand bascule-t-on dans la crise ? comment prévoir ce qui est, par définition, imprévisible ?

E. Gantois (Air Liquide) a souligné que la question

clef est de savoir à partir de quand décide-t-on qu'un accident devient une crise ? Pour **B. Robert** (Argillos), il y a crise à partir du moment où il y a perception de la crise et beaucoup de décideurs adhèrent à l'idée que « *la meilleure façon de gérer les crises, c'est de les éviter* » (incendies par exemple) alors qu'il faudrait en intégrer la gestion dans le fonctionnement habituel ; « *les résistances, inerties et évitements observés pénalisent terriblement la réponse des organisations* ». D'autres, en revanche, versent dans l'excès de procédure. En effet, comment passer d'une vision strictement négative* des crises, encore très répandue, à une vision lucide et raisonnablement positive** ?

À l'inverse, certaines entreprises ont une gestion raisonnée des situations de crises : à chaque entreprise son risque et à chaque risque sa prise en charge. « *Le quotidien prépare la crise* » comme l'a souligné **B. Even** (SDIS1 59). Pour lui, il faut travailler en temps de crise comme tous les jours. Certaines entreprises travaillent avec la culture du risque : ces entreprises ont des départements de maîtrise des risques en lien par exemple avec les préfets et les pompiers.

Comment faire entrer le management de crise dans la normalité des procédures ?

Le développement d'une culture de crise nécessite une certaine diffusion des actions et des informations auprès du personnel dans les organisations. (**B. Robert**, Argillos). Il faut laisser les intervenants s'approprier ces méthodes (**J. Rogalsky**, Université Paris 8).

Conclusion

Bien qu'il soit possible d'adhérer à l'idée que les crises sont par définition imprévisibles et que le risque initial évolue dans le temps de manière aléatoire, l'expérience montre que les entreprises ayant une culture du risque et en particulier celles qui vivent avec des risques explosion/incendie gèrent mieux ces aléas. D'où la nécessité de substituer aux visions procédurales une méthode évolutive qui tienne compte des points de vue des intervenants et « *de transformer une demande fermée de procédures et protocoles en une démarche ouverte de développement d'une culture du risque et des crises* ».

Le programme des journées et les textes des communications sont pour certains d'entre eux sur le site de l'association www.adhys.org

* Un événement hypothétique, exceptionnel, 100 % négatif, imposé par le monde extérieur et dont la « gestion » est réservée à des spécialistes.

** Les crises deviennent la normalité, s'y préparer développe des qualités utiles pour l'organisation au quotidien.