



Apprendre des accidents et des crises le Retour d'expérience (REX)

Jean-Luc Wybo
Ecole des Mines de Paris

jean-luc.wybo@ensmp.fr

Le retour d'expérience (REX) : un des processus qui contribuent à la maîtrise des risques



Apprendre de l'expérience

- Les crises contiennent une **connaissance riche**
 - » Sur les **faiblesses** techniques et les erreurs
 - Les plans à améliorer
 - Les ressources à acquérir ou à adapter
 - Les formations à mettre en place
 - » Mais surtout sur les **forces** du système
 - Les barrières de prévention et de protection qui ont fonctionné
 - Les acteurs et les groupes d'acteurs qui ont émergé
 - Les modes d'organisation « ad-hoc » qui se sont révélés adaptés
- Des conditions nécessaires pour apprendre
 - » **Dissocier le récit de la sanction** lors des « retours d'expérience »
 - » Rechercher les connaissances et **les savoirs de chacun**
 - » Faire **partager la connaissance** entre les parties prenantes
 - » **Tirer les leçons** des analyses et **faire circuler l'information**

Retour d'expérience et culture du risque

- Comment favoriser l'apprentissage ?
 - » En regroupant les expériences individuelles
 - » Par un processus d'échange et de dialogue qui transcende la hiérarchie et les organismes
- Aider les acteurs
 - » Les faire parler de ce qu'ils ont vécu, ressenti
 - » Valoriser l'expertise de tous
- Renforcer le dialogue entre acteurs
 - » Faire participer les différents niveaux de hiérarchie

Le REX fournit des traces du comportement du système ;
l'accident ou la crise peuvent devenir des opportunités
de réflexion, de progrès, d'apprentissage

Adapter l'analyse au potentiel d'apprentissage

- Le REX demande des ressources pour l'analyse
 - » Il faut optimiser les ressources par rapport au résultat attendu
- Evaluer le potentiel d'apprentissage
 - » Il correspond au **degré de perturbation** de l'organisation
- Il dépend de deux facteurs :
 - » Quelle a été la **gravité** réelle (ou potentielle) de la situation ?
 - » **Nouveauté** : a-t-on déjà rencontré cette situation ?
- Il permet de choisir le type de REX à réaliser :
 - » Faible : **Fiche incident**
 - » Moyen : **Note de synthèse d'événement**
 - » Fort : **Rapport de gestion d'événement**

Analyse de la dynamique
Enseignements tirés
Actions à entreprendre

		Gravitité ↑		
	Forte	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3
	Moyenne	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 3
	Faible	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 2
		Faible	Moyenne	Forte
		Nouveauté →		

Les étapes de la méthode de REX (niveau 3)

- La collecte des données
 - » Données, capteurs, main courante, ...
- L'établissement du chronogramme
 - » Reconstituer l'enchaînement des événements
- Les entretiens individuels
 - » Identifier les personnes concernées
 - » Recueil du récit, recherche d'alternatives et de suggestions
- La synthèse : cycles de décision et un fil conducteur
 - » Une image globale et la succession des événements et décisions
- La réunion « miroir »
 - » Valider les connaissances
 - » Créer des opportunités de dialogue
 - » Tirer des enseignements de la crise

Les connaissances que l'on peut tirer d'un REX approfondi (niveau 3)

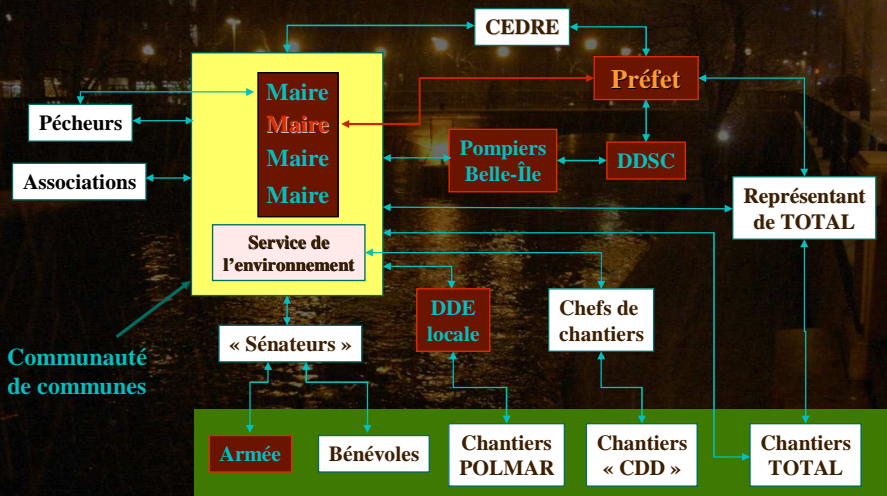
- Comprendre les **origines** des situations
 - » Les causes et ce qui aurait permis de les éviter
 - » Les conséquences et ce qui aurait permis de les réduire
- La **dynamique** des événements et de leur gestion
 - » Comment la situation s'est déroulée ; les alternatives possibles
- Les **facteurs aggravants**
 - » Qui ont contribué à créer une situation de crise
Difficultés de communication, de coordination
- Les « **boucles de contrôle** »
 - » Qui ont permis à l'organisation de garder le contrôle
- Les **vulnérabilités**
 - » Internes : fragilités de l'organisation, manque de ressources, ...
 - » Externes : population, économie, environnement



Exemple d'analyse d'une crise : Gestion de la pollution de l'Erika

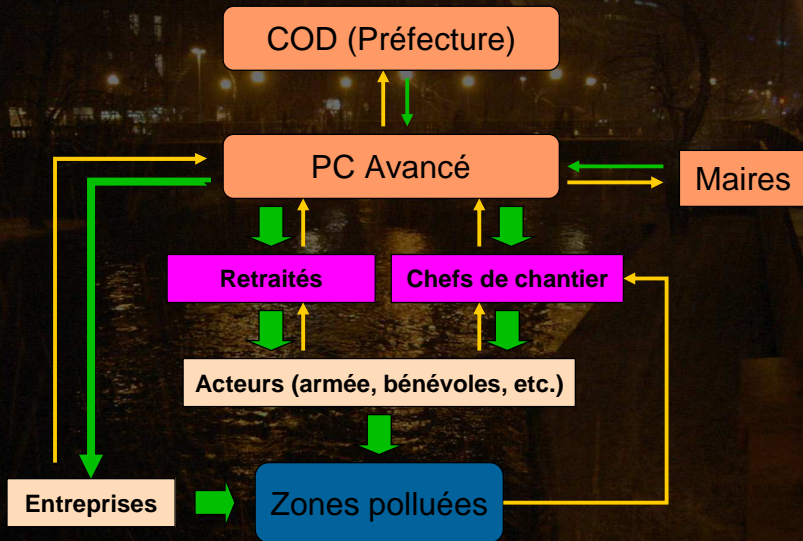
Gestion de la pollution de l'ERIKA à Belle-Ile

Emergence d'un mode d'organisation « ad-hoc »



Communauté de communes

Les boucles de contrôle dans la gestion de l'Erika



Evolution de la situation : le cas de l'Erika





**Retour d'expérience
et exercices de simulation
Lyon 2006 : exercice « attentats »**

Exercice de simulation de crise attentats multiples à Lyon



La scène



La CUMP



Le PC Avancé



Traitement des blessés



**Identification
des victimes**

En conclusion

- Le retour d'expérience permet de progresser
- **Comprendre les événements** qui se sont passés
- **Comprendre les actions** qui ont été réalisées
- **Identifier les forces** de l'organisation
 - » Les plans, les ressources, les hommes
 - » Les capacités d'adaptation : la **résilience**
 - » Les capacités d'innovation : la **robustesse**
- **Identifier les faiblesses** de l'organisation
 - » Les plans, les ressources, les hommes
 - » Les facteurs qui ont contribué à la perte de contrôle
 - » Les vulnérabilités
- **Tirer des leçons** pour améliorer l'anticipation