



## SCIENCE

Observation d'un exercice de formation à la gestion de crise avec des étudiants en 2016 sur la plateforme Simulcrise de l'IMT Mines Alès © IMT Mines Alès

# RÉFLEXIONS SUR LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DES EXERCICES DE FORMATION À LA GESTION DE CRISE

**Dimitri Lapierre**, chercheur en gestion de crise (formation, observation et débriefing) – ancien doctorant de l'université de Nîmes, école doctorale ED 583 «Risques et Société», unité de recherche Chrome, spécialité : psychologie sociale  
Avec l'appui de : **Aurélia Bony-Dandrieux**, **Florian Tena-Chollet** et **Jérôme Tixier**, enseignants-chercheurs à l'IMT Mines Alès - (École nationale supérieure des mines d'Alès)

**La multiplication des catastrophes naturelles, technologiques et même terroristes nécessite un entraînement des décideurs confrontés à la gestion de ces situations, qu'il s'agisse des préfets, des maires, des industriels ou des services de secours. Pourtant, le domaine de la formation manque d'outils d'évaluation accessibles intégrant à la fois les attendus d'un exercice et le facteur humain.**

### **SE PRÉPARER POUR « FAIRE FACE » À L'IMPRÉVU**

Le dispositif de pilotage de gestion de crise, communément appelé « cellule de crise », a comme objectif de mettre en œuvre des mesures d'anticipation, de vigilance et d'intervention. Tous les experts s'accordent sur le fait que l'apparition d'une crise, notamment

par son apparente soudaineté, rend complexe la prise de décision qui est caractérisée par l'incertitude et l'urgence dans laquelle elle s'inscrit. En d'autres termes, la situation rencontrée impose aux décideurs d'apporter en conditions dégradées et de stress intenses des réponses stratégiques. Face à la complexité des premiers instants d'une crise, il est donc essentiel que les gestionnaires de crise soient mieux préparés à être surpris au moyen d'une confrontation régulière à ce type d'événements lors des formations. Ce constat est renforcé par la récurrence d'événements de grande ampleur au cours de ces vingt dernières années.

*Face à la complexité des premiers instants d'une crise, il est donc essentiel que*

*Les gestionnaires de crise soient mieux préparés à être surpris au moyen d'une confrontation régulière à ce type d'événements lors des formations.*

Dans le domaine des risques majeurs, des exercices de formation sont proposés à destination des gestionnaires de crise. Généralement, ceux-ci sont des exercices de pure réflexion (didactiques, résolution de problème) ou des exercices couplant réflexion et action. Ces derniers prennent généralement deux formes que sont les exercices grandeur nature et ceux de mise en situation, moins dispendieux en moyens, reposant sur une simulation d'événements catastrophiques. Tout

entraînement de décideurs de crise présente de multiples avantages : plus particulièrement, cela donne la possibilité de tester l'opérationnalité des outils de gestion de crise, comme la documentation, les plans et les procédures. D'autre part, ces formations permettent d'évaluer l'efficacité du personnel mobilisé par rapport à son appropriation de l'organisation de crise et à son déploiement. Le développement de la capacité des membres à faire face à ce type de situations de crise permet d'augmenter leur expérience. Enfin, les formations sont nécessaires afin de mettre en évidence les dysfonctionnements techniques ou organisationnels, les axes d'amélioration et les points forts rencontrés lors de l'exercice réalisé.

**« ÉVALUER » POUR MIEUX DÉBRIEFER : UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE TROP SOUVENT INCOMPLÉT**

L'identification des dysfonctionnements et des points forts rencontrés par une organisation, que ce soit lors d'un exercice ou d'une situation réelle, est indispensable. En effet, outre l'entraînement des acteurs, il est nécessaire que l'organisation apprenne de l'expérience passée afin de pouvoir progresser. Le débriefing

est ainsi un point de passage essentiel une fois l'exercice achevé. Le débriefing peut se définir comme un processus d'apprentissage réflexif et intentionnel où les formateurs et participants vont pouvoir réexaminer, ensemble, la situation à laquelle ils ont été confrontés. C'est lors du débriefing que les participants peuvent partager, à chaud, l'expérience vécue. C'est aussi le moment propice pour que les formateurs obtiennent, des participants, des détails factuels sur des séquences spécifiques de l'exercice. Enfin, c'est également lors du débriefing qu'une première analyse collective sur la performance du groupe peut être construite, que l'exercice soit perçu par les participants comme un succès ou non. Toutefois, si la portée du débriefing en matière d'apprentissage a été démontrée par de très nombreuses publications dans d'autres domaines (médical et aéronautique notamment), il s'avère que le débriefing, en gestion de crise, est complexe à mener.

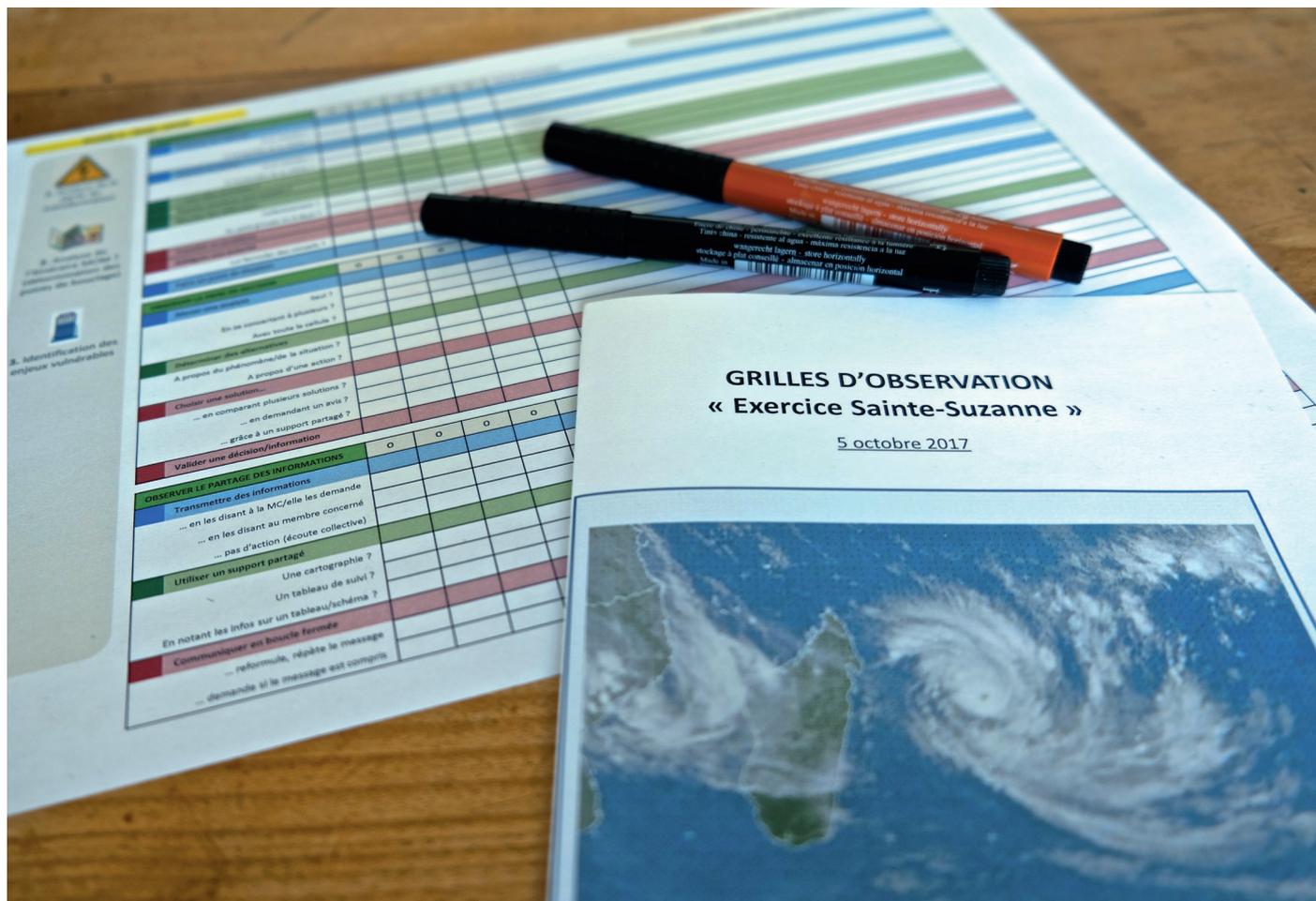
*Ces formations permettent d'évaluer l'efficacité du personnel mobilisé*

*par rapport à son appropriation de l'organisation de crise et à son déploiement*

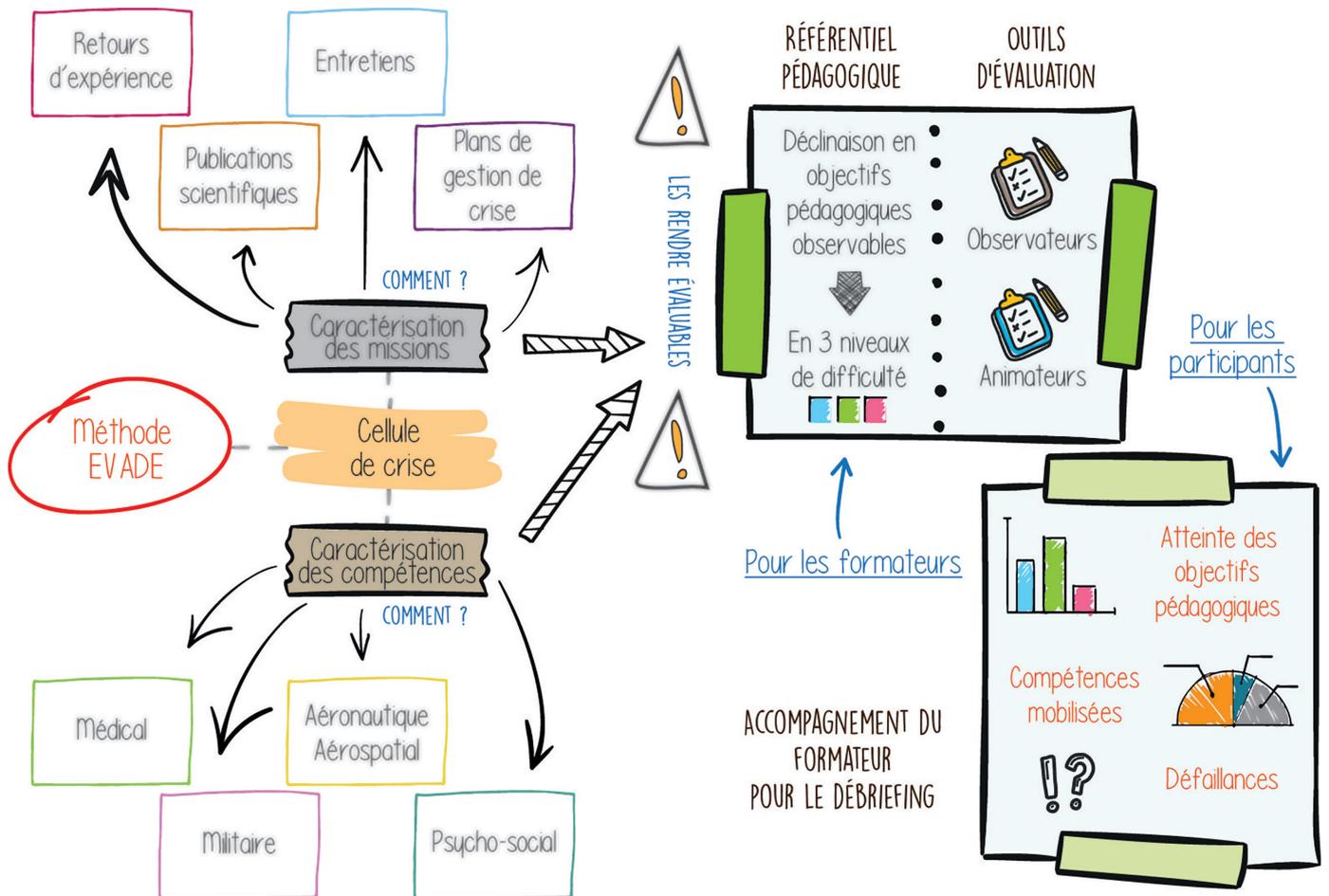
Pratiquer le débriefing implique deux points de maîtrise :

- ❶ savoir quoi aborder dans le débriefing,
- ❷ savoir comment mener à bien la poursuite de l'apprentissage en arrivant à créer un environnement de confiance propice au dialogue, aux échanges entre les différentes parties prenantes.

C'est justement le premier point qui attire notre attention : avant de créer un environnement favorisant l'apprentissage, il faut caractériser les éléments à évoquer. L'hypothèse retenue est que pour préparer efficacement des éléments qui alimenteront les échanges lors du débriefing, il faut être en capacité de savoir ce qui a été réalisé par les participants en fonction des objectifs de la formation. Concrètement, les formateurs chargés de l'évaluation des participants doivent pouvoir s'appuyer sur une méthodologie leur permettant de recueillir et structurer les informations pertinentes pour le débriefing.



Extrait des grilles d'observation d'un observateur lors d'un exercice © Dimitri Lapierre



Structuration globale de la méthode EVADE : ce qu'elle apporte aux formateurs et aux participants des exercices de formation

Généralement, l'évaluation menée lors des exercices s'intéresse davantage à l'application des plans de gestion de crise, des procédures ainsi qu'aux décisions prises (que nous appellerons « attendus techniques » dans cet article) et moins à la manière dont celles-ci ont été entreprises. Autrement dit, il faudrait également y intégrer la mobilisation des compétences essentielles que nous nommerons « compétences non techniques » et que toute organisation gestionnaire de crise devrait acquérir.

## *C'est lors du débriefing que les participants peuvent partager, à chaud, l'expérience vécue*

Globalement, ces compétences non techniques font référence à la manière dont un groupe coopère, échange les informations clés, prend des décisions ou encore comment son leader l'oriente. Ces compétences

peuvent être évaluées grâce à des comportements relevés par des observateurs, situés aux côtés des participants lors de l'exercice. En effet, outre la notification de la décision prise, l'observateur peut identifier quels processus le groupe a mis en place pour y parvenir. Si l'observation paraît être un maillon indispensable de l'évaluation afin d'enrichir le contenu du débriefing, quels outils sont mis à la disposition des formateurs à la gestion de crise pour y parvenir ? Une étude a été réalisée sur les pratiques d'observation et d'évaluation dans les exercices de formation à l'aide d'une approche multidomaines (gestion de crise, médical, militaire, aéronautique, aérospatial et courants psychosociaux). Quarante-deux outils d'évaluation des participants ont été identifiés à travers cette étude (à déployer avant/pendant/après l'exercice) : en gestion de crise, aucun d'entre eux ne permet d'évaluer à la fois les attendus techniques et les compétences non techniques lors d'un exercice. Parmi ces quarante-deux outils d'évaluation,

seuls deux sont accessibles au grand public (dans les guides de la Sécurité civile) : ils reposent exclusivement sur la notification d'attendus techniques. Toutefois, d'autres outils et démarches existent : d'une part, il existe des outils d'évaluation s'intéressant spécifiquement aux compétences non techniques, mais ces derniers sont proposés par des organismes privés (restreignant par conséquent leur accès). Ensuite, certaines organisations n'utilisent pas d'outils d'évaluation, car elles préfèrent s'appuyer sur des observations de membres expérimentés issus du domaine. Cette démarche est probablement aussi efficace que celle reposant sur un outil dédié, en revanche il existe un fort problème de transmission des pratiques (donc de pertes de compétences et de connaissances une fois le départ du membre expérimenté).

L'absence de structuration de l'évaluation sur des aspects non techniques, la difficulté d'accès aux outils existants et les pertes de compétences lorsque celles-ci reposent sur un sachant/expert justifient la nécessité de créer un référentiel pédagogique à l'usage des formateurs en gestion de crise intégrant à la fois des attendus techniques et des compétences non techniques d'une organisation gestionnaire. Ce référentiel doit servir d'aide à la conception de l'évaluation par les formateurs et à sa réalisation et, plus globalement, à alimenter le débriefing.

### **EVADE : UNE MÉTHODE INTÉGRÉE POUR L'ÉVALUATION ET L'AIDE AU DÉBRIEFING**

Au regard des lacunes existantes dans le domaine, une réflexion sur les pratiques a été engagée pour élaborer une méthode permettant de combler ces manques, la méthode EVADE. La philosophie de cette méthode repose sur le constat que le formateur doit être accompagné lors de sa démarche d'évaluation basée sur l'observation de la cellule. C'est essentiel afin de pouvoir y donner des clés d'analyse pour le débriefing.

### *La méthode repose sur la construction d'un référentiel pédagogique à l'usage du formateur*

La méthode repose sur la construction d'un référentiel pédagogique à l'usage du formateur : il s'articule, d'une part, sur un ensemble de missions identifiées grâce à une analyse de retours d'expérience, de publications scientifiques, d'entretiens ainsi que sur le contenu de plans de gestion de crise. Ensuite, une étude des compétences non techniques détenues par des équipes de crise évoluant dans des espaces confinés (médical, aéronautique, militaire, aérospatial) a permis d'identifier celles d'une cellule de crise. Ces éléments n'étant pas directement évaluables, il a été nécessaire de décliner l'ensemble des missions en objectifs pédagogiques afin de les rendre observables lors des exercices. Ces objectifs pédagogiques ont été décomposés en trois niveaux de maîtrise : le premier niveau est lié à des actions de base et à la compréhension, le second fait référence à l'application et à l'analyse tandis que le troisième niveau est associé à l'évaluation de la situation.

En fonction de ce que l'on souhaite évaluer pendant l'exercice, les objectifs pédagogiques peuvent être évalués soit par les observateurs, soit par les animateurs ou encore par les deux (chacun dispose de grilles d'évaluation spécifiques).

Ce volet « évaluation & observation » de la méthode EVADE a été déployé sur près de quarante et un exercices de formation à la gestion de crise. Le public de vingt-quatre exercices est issu d'experts du domaine (communes, préfectures, industriels, services de secours) tandis que celui des dix-sept autres exercices est étudiant (école d'ingénieur, universités). L'approche par les trois niveaux de maîtrise permet au formateur de réaliser une évaluation adaptée en fonction des attentes du public rencontré et les deux types d'outils d'évaluation créés (pour les observateurs et les animateurs) constituent deux points forts de cette méthode. En effet, après l'exercice, le formateur a en sa possession des éléments propres à l'atteinte des objectifs pédagogiques ainsi qu'aux compétences non techniques mobilisées par les participants (fig. 3).

Actuellement, des travaux sont réalisés afin qu'EVADE alimente directement le débriefing tout en aidant à le structurer, quel que soit le niveau d'expérience des formateurs.

Toutefois, si ces outils nécessitent une forte appropriation des formateurs afin de les utiliser efficacement, il convient de s'interroger sur l'utilisation du terme « évaluation » et son abandon au profit de celui d'observation prenant alors un sens élargi. En effet, que le public soit constitué d'experts ou d'étudiants, le terme « évaluation » garde cette connotation de « notes » et, par conséquent, peut engendrer la peur d'être sanctionné.

### *Ce volet « évaluation & observation » de la méthode EVADE a été déployé sur près de quarante et un exercices de formation à la gestion de crise*

Le climat de confiance à instaurer lors du débriefing entre les formateurs et les participants devrait d'ailleurs débiter dès l'élaboration des outils d'observation de l'exercice : d'abord, cela permettrait aux participants d'être sensibilisés aux critères d'observation retenus et, éventuellement, d'en ajouter de nouveaux. Ensuite,

cela évite aussi aux participants d'être pris au dépourvu lors du débriefing (il est recommandé qu'ils connaissent les objectifs pédagogiques de l'exercice réalisé).

Outre cette conception partagée de l'observation, il semble aussi essentiel que des éléments relatifs aux facteurs humains et organisationnels fassent partie intégrante des plans de gestion de crise : majoritairement cantonnés aux procédures à suivre, pourquoi ne pas intégrer des fiches de bonnes pratiques se basant sur les compétences non techniques qui doivent être mobilisées à l'échelle de la cellule de crise et pas uniquement la somme des contributions individuelles ?

### **RÉFÉRENCES :**

Dautun, C. (2007), *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile*, thèse de doctorat, École nationale supérieure des Mines de Saint-Étienne.

Gaultier-Gaillard S., Persin, M. & Vraie B. (2012), *Gestion de crise, les exercices de simulation : de l'apprentissage à l'alerte*, AFNOR.

Lachtar, D. & Garbolino, E. (2012), *Performance Evaluation of Organizational Crisis Cell : methodological proposal at communal level*. In *European Safety and Reliability Conference : Advances in Safety, Reliability and Risk Management*, ESREL 2011 (pp. 165-172), CRC Press.

Lagadec, P. (2012), *Du risque majeur aux mégachocs*, Préventique.

Lapierre, D. (2016), *Méthode EVADE : une approche intégrée pour l'Évaluation et l'Aide au Débriefing*, thèse de doctorat, université de Nîmes.