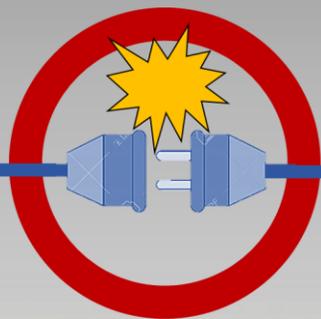


POSTCOVID-19



*Évitons que la fin de la crise devienne
une nouvelle crise !*



FACTEURS HUMAINS

Richard Bonnier



Capt. Edward E, Barbey

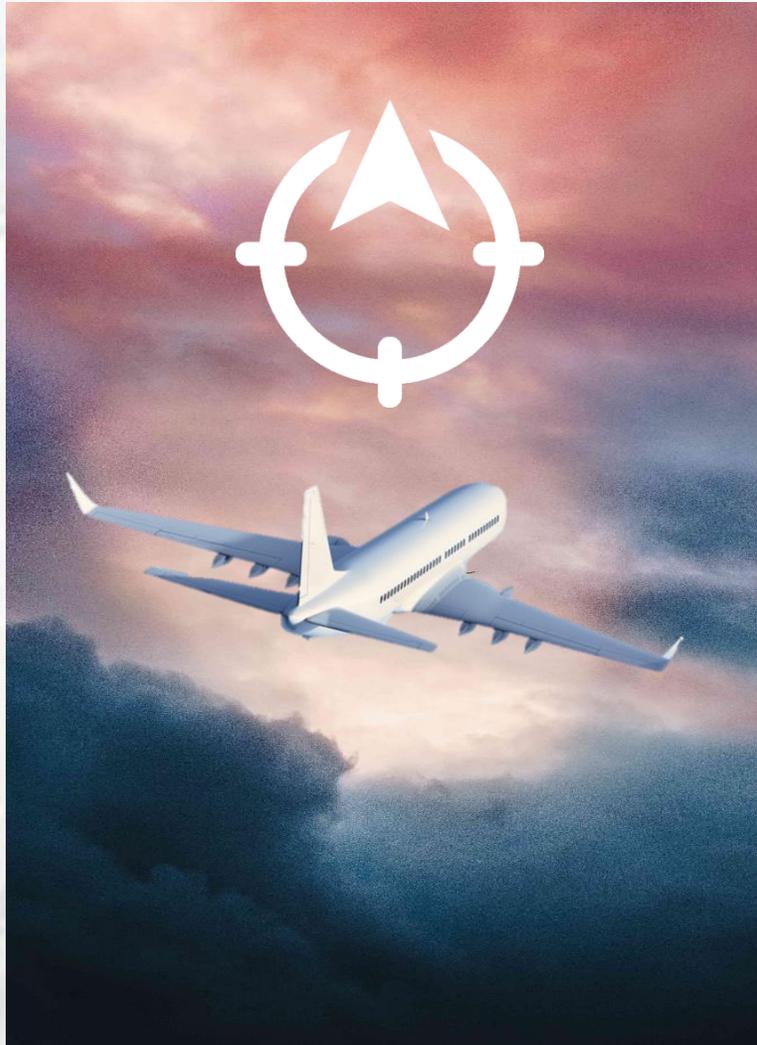


Version Française

1.1 / 4 Avril 2020



Sommaire



1. Quelques définitions pour introduire le sujet
2. Gestion de la sécurité au travers la crise du COVID 19
3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise
4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise
5. La gestion de la crise : de nombreux changements à des stades différents
6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement
7. Évaluation d'impact des changements sur la sécurité pour accompagner les changements
8. Conclusion



1. Quelques définitions pour introduire le sujet



Uriel Rosenthal

Qu'est-ce qu'une crise

Il s'agit d'«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 des prises de décisions cruciales »

Deux aspects fondamentaux :

L'interdépendance des deux parties prenantes que sont le système (ou l'organisation), et les acteurs individuels (les hommes), dans la genèse et la survenue de la crise ;

Les processus de coordination sont importants dans la gestion et la résolution de la crise.



1. Quelques définitions pour introduire le sujet

Qu'est-ce qu'une organisation résiliente ?

Appliqué aux organisations post crise...

La résilience renvoie au fonctionnement des collectifs, notamment :

- en termes de disponibilité des moyens et ressources, à leur capacité à se réorganiser face à l'imprévu,
- à définir et à mettre en œuvre des solutions à des problèmes non anticipés, aux modalités de coordination et de communication entre les différentes entités chargées de la gestion de post crise, à la capacité de l'organisation
- à répondre aux besoins de gestion des personnels et des situations à risques





2. Gestion de la sécurité au travers la crise du COVID 19



Pour gérer de manière optimale cette crise Covid -19



la coordination



la coopération



la communication

de l'ensemble des acteurs sont indispensables à tout les niveaux de l'organisation



2. Gestion de la sécurité au travers la crise du COVID 19

OPERATEUR

MANAGEMENT

- TOP Management
- Middle management

SAFETY & COMPLIANCE

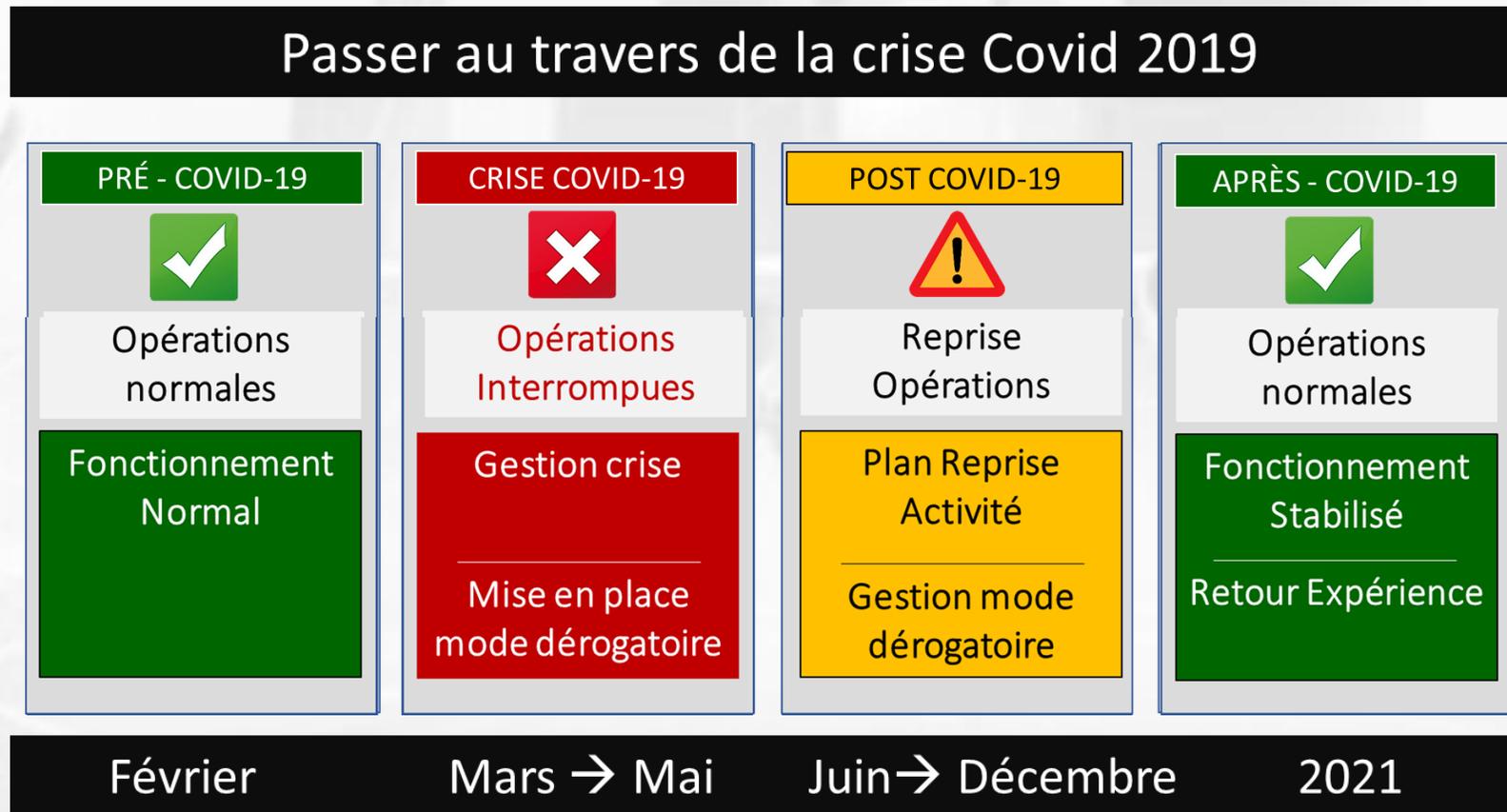
- SGS Management

OPERATIONS

- Flight operations
PNT PNC CCO
- Ground operations
Escale
- Maintenance
Main – Line

SUPPORT

AUTORITÉ





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

APPROCHE FACTEURS ORGANISATIONNELS ET HUMAINS ET CRISE?

L'approche Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) de la sécurité consiste à « identifier et à mettre en place les conditions qui favorisent une contribution positive des opérateurs et des collectifs à la sécurité industrielle » (Daniellou, Simard & Boissières, 2010)

Pour comprendre les FOH : deux notions de Sécurité fondamentales



Sécurité Réglée

Elle consiste à anticiper les règles de toutes les situations prévisibles.



Sécurité Gérée

Elle consiste à faire face aux situations non prévues en s'adaptant



3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

Sécurité Réglée :

Elle consiste à anticiper les règles de toutes les situations prévisibles.

- Pour ce faire, les déséquilibres sont identifiés et analysés afin d'apporter des réponses spécifiques.
- Il s'agit d'une attitude qualifiée de défensive et permettant de réduire la variabilité.
- **Les efforts sont portés sur le prescrit et le formel** (spécifier les tâches, automatiser les processus et développer la documentation opérationnelle et les procédures, la formation à l'application des procédures).





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

Sécurité Gérée :

Elle consiste à faire face aux situations non prévues en s'adaptant

- Elle peut être qualifiée d'approche résiliente, puisqu'elle vise le **développement des capacités d'adaptation** des acteurs à tous niveaux de l'entreprise et de l'organisation.
- Il s'agit aussi d'une attitude proactive qui cherche à maîtriser la variabilité, en permettant l'atteinte des objectifs via la production de conditions acceptables pour l'institution, les collectifs et les individus.
- Ici, l'informel comble les lacunes des règles et régule les tensions (les signaux faibles sont écoutés, la remontée d'informations et la continuité entre la stratégie et le local sont favorisées, la mise en débat est portée à chaque niveau).





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise



Sécurité Réglée

Elle consiste à anticiper les règles de toutes les situations prévisibles.



Anticipation



Actions



Résultat



Sécurité Gérée

Elle consiste à faire face aux situations non prévues en s'adaptant



Adaptation



Actions



Résultat



3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise



Sécurité Réglée

Elle consiste à anticiper les règles de toutes les situations prévisibles.

Anticipation

Toutes les situations sont prévues dans les procédures

Actions

Suivre les procédures

Résultat

Réduction de la variabilité

Rôle du leader



Sécurité Gérée



Elle consiste à faire face aux situations non prévues en s'adaptant

Gestion des situations inattendue quand elles surviennent

Adaptation

Initiative des acteurs des acteurs première ligne

Actions

Développement des capacités d'adaptation

Résultat

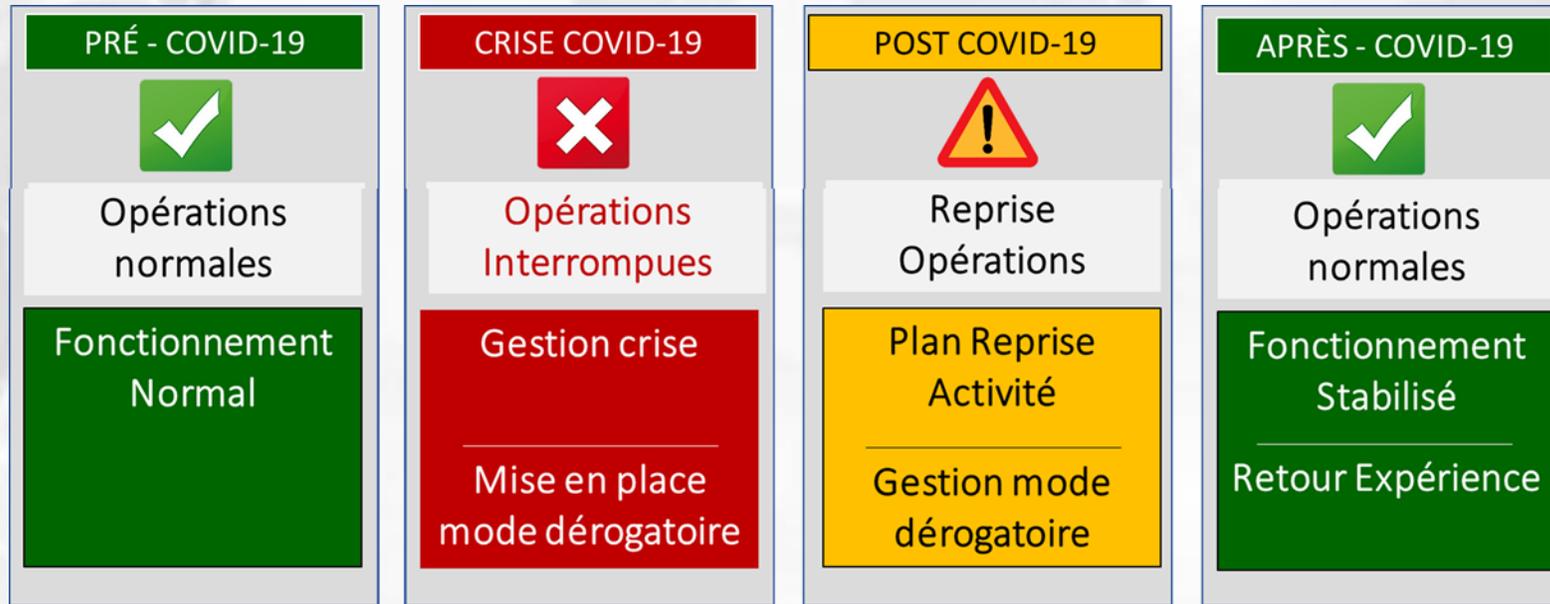
- Motivation des équipes
- Prises de décision
- Pressions temporelles
- Pressions économiques
- Modalités d'engagement
- Culture juste : fixer les limites de ce qui est acceptable et inacceptable
- Organisation intelligente
- Autonomie des acteurs
- Concertation décisionnelle





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

Une approche indispensable à la gestion de la crise, mais surtout dans la gestion POST CRISE :



Sous l'influence de facteurs et d'enjeux liés à l'humain

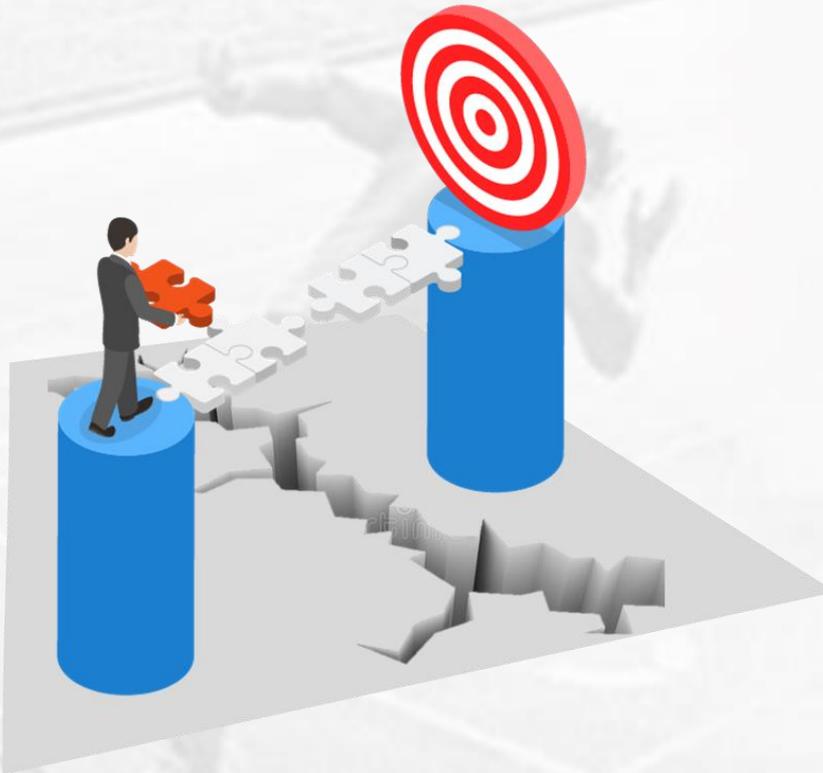


3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

Les facteurs et enjeux liés à l'humain

Ils sont influencés par

- les dimensions physiologiques (fatigue, sommeil, alimentation, efforts physiques),
- cognitives (recherche et traitement d'information, raisonnement, biais décisionnels),
- culturelles, émotionnelles (vécu, expérience, source de satisfaction) sociales (gestion des incertitudes, communication, besoin d'appartenance, identité).





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

Les enjeux liés à la situation

Les individus cherchent toujours le point d'équilibre entre





3. Les Facteurs Organisationnels et Humains (FOH) et la gestion de la crise

L'organisation doit **réguler les tensions entre les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition** par des processus décisionnels adaptés



Il faut accepter de voir ces risques pour les gérer en toute conscience et objectivité !



4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

Rôle du SGS dans cette Approche FOH

Le Système de Gestion de la Sécurité vise à la prévention, la protection et la gestion de l'occurrence de situations non souhaitées et peut s'aborder **selon deux approches** (Hollnagel 2014) :

La première, la gestion des risques, a pour finalité de diminuer la fréquence de survenue des situations non souhaitées et à minimiser les impacts de leur occurrence sur l'organisation et son environnement.

La seconde, la gestion de la résilience, a pour finalité de développer et maintenir les capacités de l'organisation à faire face et à continuer à fonctionner en dépit de la survenue de situations non souhaitées.





4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

La gestion des risques vise à la définition, à la mise en place et la gestion de barrières de prévention et de protection d'un système vis à vis d'évènements non souhaités (EI ou EU).

La gestion de ces barrières peut s'aborder selon une boucle d'amélioration continue structurée autour de trois processus :

1. **L'investigation des causes racine** des événements et des conséquences des événements du passé, L'investigation du passé consiste à la compréhension des facteurs ayant engendrés les dommages.
2. **L'analyse des risques**, consiste à formaliser et hiérarchiser l'ensemble des configurations et des scénarios d'un système pouvant engendrer les dommages.
3. **La mesure de la performance de sécurité** qui vise à évaluer hiérarchiser l'ensemble des configurations et des scénarios d'un système pouvant engendrer des dommages, la pertinence des barrières mises en œuvre au regard des menaces avérées et des menaces potentielles.





4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

Dans un monde idéal l'efficacité d'un système de gestion de la sécurité peut s'aborder selon trois hypothèses :

1. Le système possède la faculté d'identifier et de formaliser l'ensemble des menaces pouvant l'affecter avec un degré de précision permettant de spécifier les dispositifs de prévention et de protection ;
2. Le système possède les moyens de concevoir, réaliser, déployer et maintenir l'ensemble des dispositifs de prévention et de protection pour l'ensemble des menaces identifiées ;
3. Les dispositifs de prévention et de protection remplissent leurs rôles quelque soit la situation ;





4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

Dans la réalité les systèmes de la sécurité doivent être complétés afin qu'ils puissent permettre de faire face à la diversité des situations (économique, sociale,...) il est difficile de garantir la satisfaction des hypothèses précédentes, les systèmes de gestion de la sécurité doivent être complétés afin qu'il puisse permettre aux organisations de faire face à la diversité des situations pouvant survenir en fonction des trois situations ci-dessous :

- **les situations régulières** dont l'origine et la fréquence de survenue permettent d'appréhender les causes, les effets et ainsi élaborer des représentations et des stratégies de prévention et protections adaptées ;
- **les situations irrégulières** dont l'origine mais surtout la fréquence d'occurrence ne permettent pas, pour des raisons scientifiques, technologiques ou bien économiques de mettre en place de réponses standard adaptées ;
- **les situations exceptionnelles** qui sont relatives aux événements inconnus ou non maîtrisables directement par l'organisation.

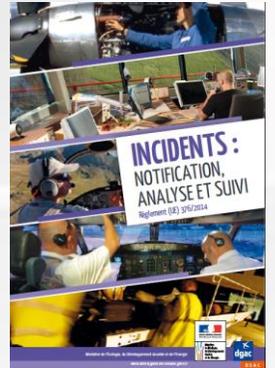




4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

Les situations exceptionnelles ne doivent pas faire oublier les bonnes pratiques en terme de reporting. Il est d'autant plus nécessaire lorsque les mécanismes d'adaptation (Violations) sont présents et par conséquence majorent les risques

Les événements à risque sont surtout connus par la notification réalisée par tous les acteurs de la chaîne. Ces derniers ont entre leurs mains des éléments et des renseignements clés pour la sécurité.



Règlement (UE) N° 376/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 3 avril 2014 concernant les comptes rendus, l'analyse et le suivi d'événements dans l'aviation civile

Règlement d'exécution (UE) 2015/1018 de la Commission du 29 juin 2015 établissant une liste classant les événements dans l'aviation civile devant être obligatoirement notifiés conformément au règlement (UE) N° 376/2014 du Parlement Européen et du Conseil



4. Le rôle du Système de Gestion de la Sécurité dans l'approche FOH de gestion de crise

SGS garant de la politique de Sécurité de l'organisme : Culture Juste

Veiller au respect de la politique de sécurité et de culture juste (politique de non-sanction) défini au sein de l'organisme

Rappeler que **les INDISCIPLINES (Ecart Volontaires avec un objectif personnel (non professionnel))** sont **INACCEPTABLES** qu'elles soient effectuées par les acteurs de première ligne ou par le Management de l'Organisation.

Toute personne estimant avoir subi un préjudice lié au non-respect de principes de la culture juste évoqués à l'article 16 du règlement 376/2014 peut saisir l'observatoire qui, au vu des pièces qui lui auront été fournies, rendra un avis.

Observatoire peut également être saisi par quiconque souhaitant être éclairé sur la culture juste : les questions posées et les réponses qui seront apportées enrichiront notre connaissance d'un domaine où beaucoup reste à explorer. Pour faciliter cette saisine, un formulaire a été mis en ligne sur la page internet du site du ministère dédié à la culture juste.

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/observatoire-culture-juste-laviation-civile>

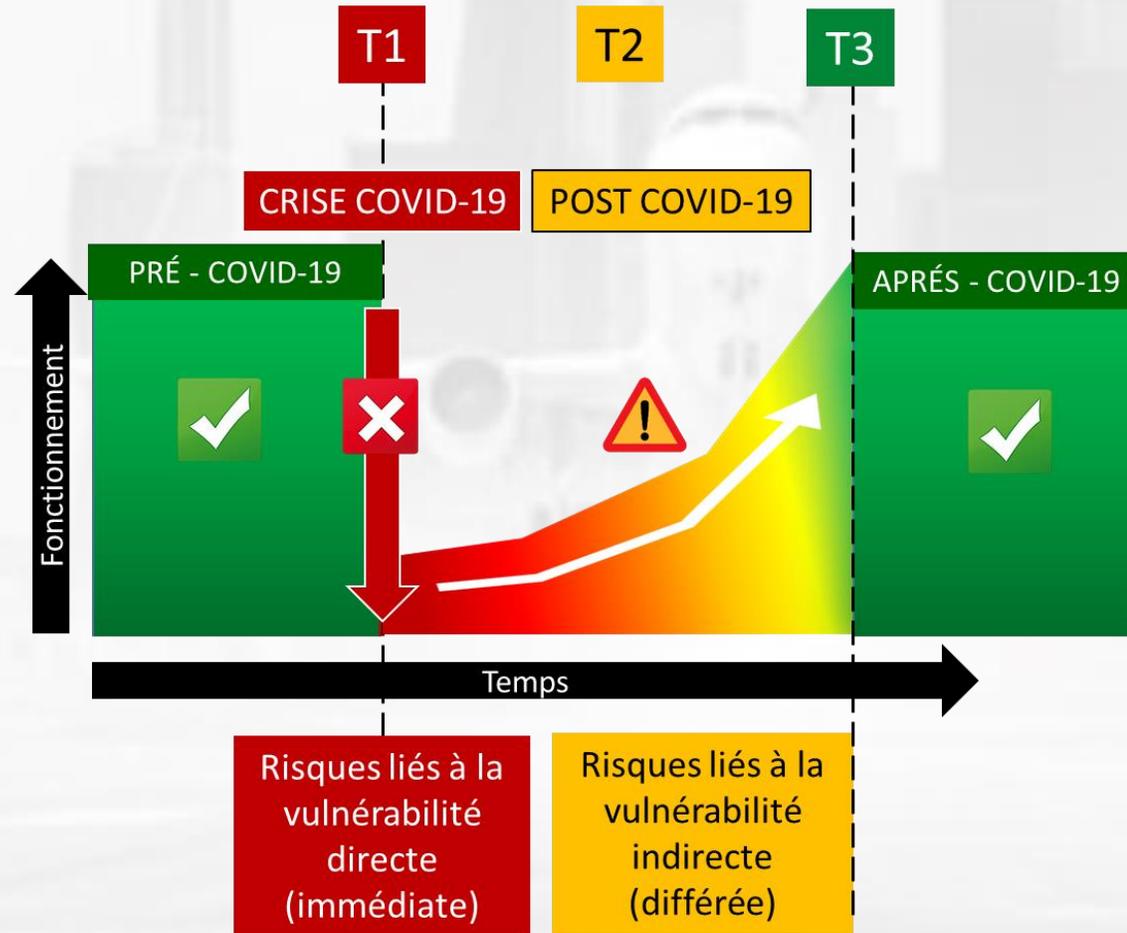




5. La gestion de la crise : de nombreux changements à des stades différents



Organisation des services
% de fonctionnement en temps "normal"





5. La gestion de la crise : de nombreux changements à des stades différents

Le passage d'un mode à l'autre fait l'objet d'un CHANGEMENT (d'un obstacle) auquel il faut consacrer une attention particulière



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓	✗	⚠	✓
Opérations normales	Opérations Interrompues	Reprise Opérations	Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience



Notre démarche est de vous sensibiliser aux conséquences de ces changements dans chacune de ces phases !



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

✓ PRÉ-COVID-19



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓ Opérations normales	✗ Opérations interrompues	⚠ Reprise Opérations	✓ Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

Opérations normales
Fonctionnement normal



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normales / Fonctionnement normal

✓ PRÉ-COVID-19



<p>PRE - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Normal</p>	<p>CRISE COVID-19</p> <p>✗</p> <p>Opérations interrompues</p> <p>Gestion crise</p> <p>Mise en place mode dégradé</p>	<p>POST CRISE COVID-19</p> <p>⚠</p> <p>Reprise Opérations</p> <p>Plan Reprise Activité</p> <p>Gestion mode dégradé</p>	<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Stabilisé</p> <p>Retour Expérience</p>
--	--	--	--



Sur le plan Individuel

Sur le plan Collectif

Sur le plan Organisationnel



Sur le plan individuel

- Situation "sécurisée" socialement
- Pas de problème de santé
- Gestion des contraintes habituelles (connues et maîtrisées) : bonne conscience individuelle des risques



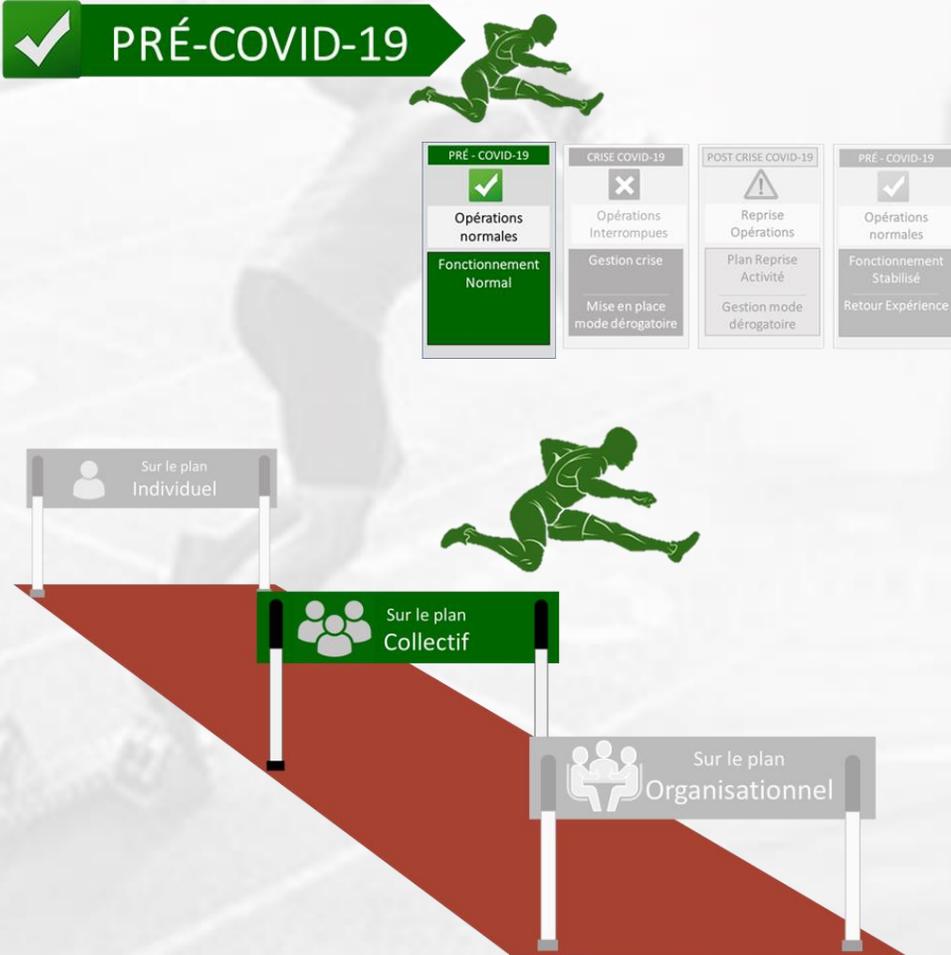
6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normales / Fonctionnement normal



Sur le plan collectif

- Travail d'équipe
- Soutien du groupe
- Forte culture de sécurité métier
- Adaptation collective aux contraintes (gestion collective des violations...le "normalement") : une bonne conscience collective des risques





6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normales / Fonctionnement normal



<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Normal</p>	<p>CRISE COVID-19</p> <p>✗</p> <p>Opérations interrompues</p> <p>Gestion crise</p> <p>Mise en place mode dérogatoire</p>	<p>POST CRISE COVID-19</p> <p>⚠</p> <p>Reprise Opérations</p> <p>Plan Reprise Activité</p> <p>Gestion mode dérogatoire</p>	<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Stabilisé</p> <p>Retour Expérience</p>
--	--	--	--



Sur le plan organisationnel

- Opérations normales
- Recrutement PN (développement)
- Anticipation au niveau des programmes de vols
- Formation et maintien des compétences de l'ensemble des acteurs
- Gestion de l'expérience – entraînement des PN (expérience récente sur type)
- Fonctionnement du SGS : Gestion des situations régulières et irrégulières





6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

❌ CRISE COVID-19



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓ Opérations normales	❌ Opérations Interrompues	⚠️ Reprise Opérations	✓ Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise Mise en place mode dérogatoire	Plan Reprise Activité Gestion mode dérogatoire	Fonctionnement Stabilisé Retour Expérience

Gestion Crise
Mise en place
Mode dérogatoire



Conséquences à gérer

Faire face au choc !



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Gestion de crise Mise en place mode dérogatoire

✘ CRISE COVID-19



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	PRÉ - COVID-19
✓	✘	⚠	✓
Opérations normales	Opérations Interrompues	Reprise Opérations	Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

**Gestion Crise
Mise en place
Mode dérogatoire**



Conséquences à gérer

Faire face au choc :

La conséquence du COVID 19 sur le transport aérien est l'arrêt inattendu des opérations.



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

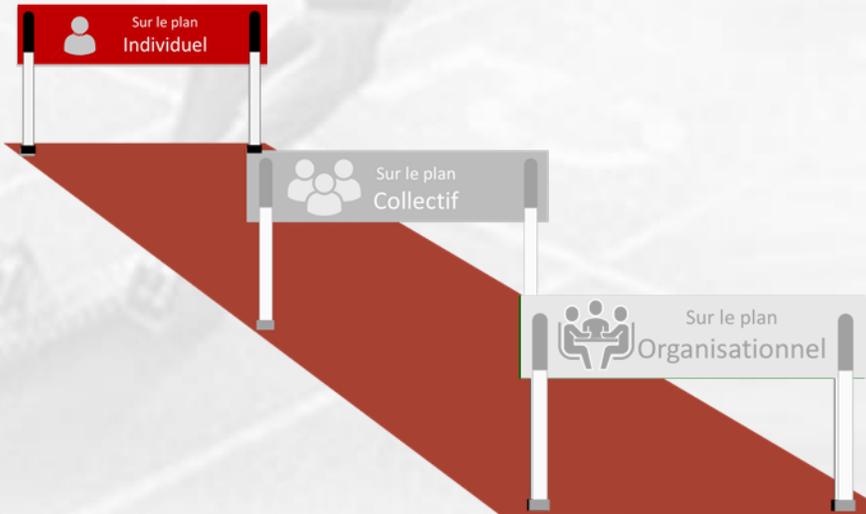
Gestion de crise Mise en place mode dérogatoire



Sur le plan individuel

- Situation de chômage technique
- Perte de gain
- Situation sociale dégradée et ou anxiogène
- Maladie COVID qui fait peur
- Gestion de contraintes inhabituelles (confinement)
- Stress : Aigu ou Chronique obligation de Faire Face individuellement
- Maintien des compétences et le travail n'est plus une priorité

❌ **CRISE COVID-19**





6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Gestion de crise Mise en place mode dérogatoire

Sur le plan collectif

X CRISE COVID-19



PRE-COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	PRE-COVID-19
✓ Opérations normales	X Opérations Interrompues	⚠ Reprise Opérations	✓ Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

Sur le plan Individuel



Sur le plan Collectif

Sur le plan Organisationnel

- Isolement (perte du contact professionnel pour les PN)
- Perte de soutien des autres
- Passage du collectivisme à l'Individualisme ou
- Renforcement des comportements individualistes (France)
- Apparition de rumeurs, circulation d'informations infondées et ou erronées ...



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Gestion de crise Mise en place mode dérogatoire



Sur le plan organisationnel

- Gestion de la crise
- Prise de décision sur le court terme
- Poursuite des opérations en mode dégradé avant arrêt des opérations
- Préservation des intérêts de l'organisation : gestion RH/sociale/mise en suspend des contrats avec les sous-traitants...
- Mise en place d'un mode de fonctionnement dérogatoire avec l'autorité (Butées réglementaires)
- Gestion d'un plan de reprise d'activité
- Étude d'impact des changements sur la sécurité en vue de la reprise
- Activation cellule psychologique et ou PEERS support
- Gestion de la communication
- Fonctionnement du SGS : Gestion des situations exceptionnelles

× CRISE COVID-19





6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

! POST CRISE COVID-19



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓	✗	!	✓
Opérations normales	Opérations Interrompues	Reprise Opérations	Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

Plan Reprise Activités
Gestion
Mode dérogatoire



Conséquences à gérer

Faire face aux changements!



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Adaptation indispensable aux changements d'objectifs



✓ PRÉ-COVID-19



✗ CRISE COVID-19

Faire face aux changements !



POST CRISE COVID-19



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

! POST CRISE COVID-19



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓ Opérations normales	✗ Opérations Interrompues	! Reprise Opérations	✓ Opérations normales
Fonctionnement Normal	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

Plan Reprise Activités
Gestion
Mode dérogatoire

! Conséquences à gérer

Faire face aux changements :

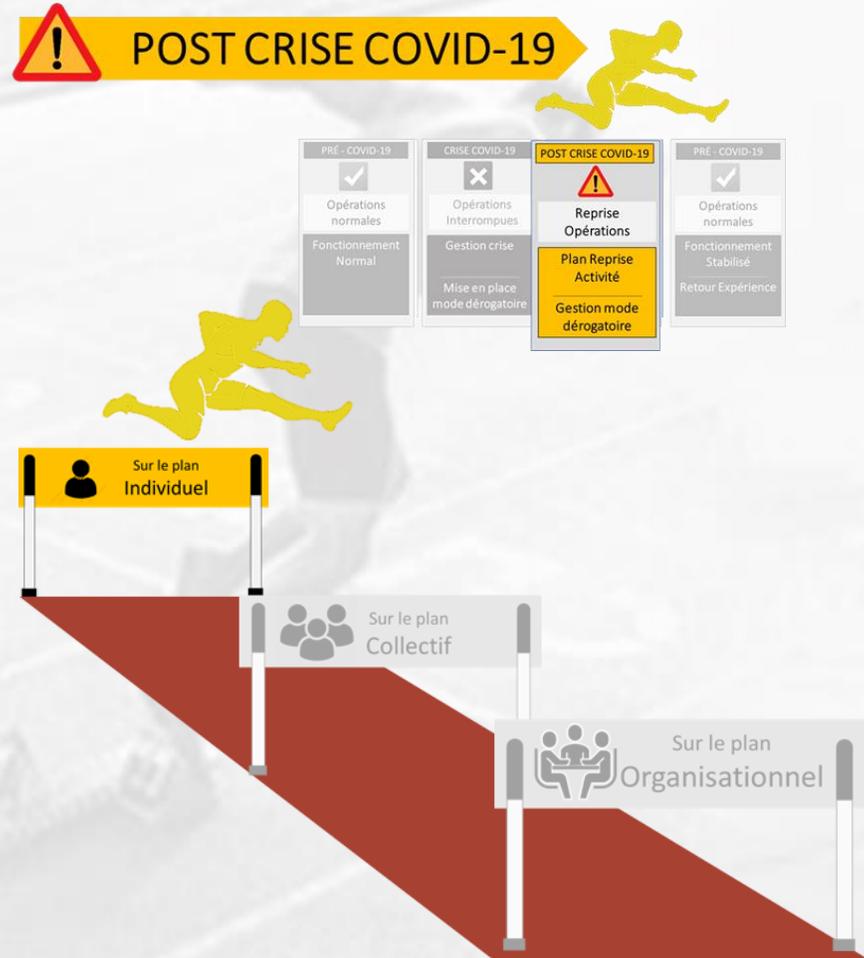
Aucune coordination des actions techniques ne sera possible sans communication

L'implication de l'ensemble des personnels nécessite **une forte implication des LEADERS** dans la communication et l'échange (afin de « faire sens », de créer ce « sensemaking » mis à mal par la situation de crise



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Reprise / Gestion mode dérogatoire



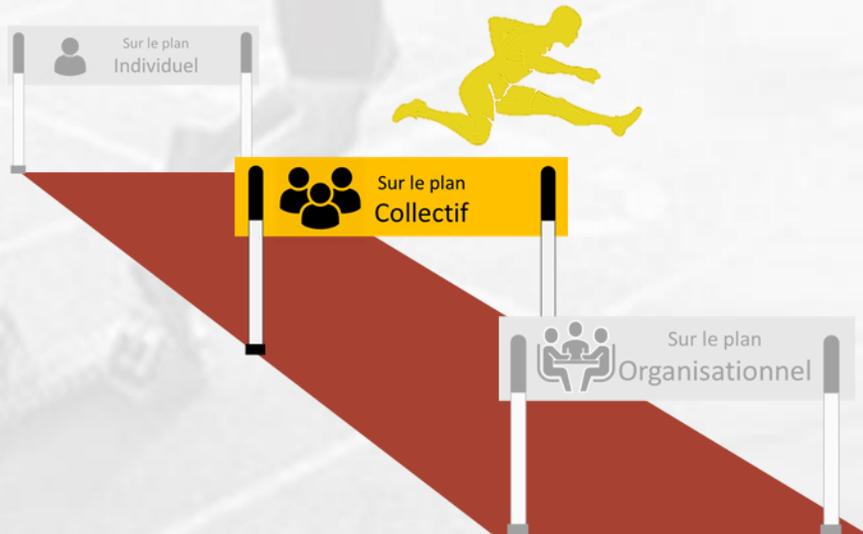
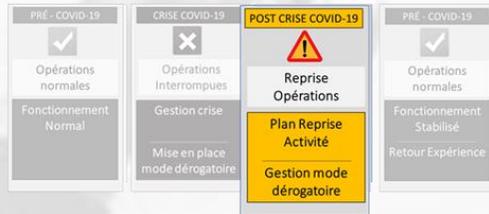
Sur le plan individuel

- Appréhensions liées à reprise (peut-on avoir confiance, plus de risque?...)
- Stress chronique (deux mois d'inquiétude, d'anxiété...)
- Impacts psychologiques possibles (Contacter les PEERS support Organisation)
- Démotivation ou sur-motivation
- Adaptation à des contraintes nouvelles liées à la reprise (instabilité des process organisationnels)
- Reprise en main de ses connaissances/compétences : réactivation des habiletés (attention aux PN en process d'acquisition des compétences)
- Fatigue accrue liée à la reprise (réadaptation du cycle circadien)



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Reprise / Gestion mode dérogatoire



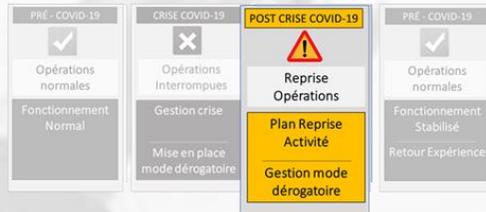
Sur le plan collectif

- Reconstruction des collectifs de travail
- Porter une attention particulière a vos collègues (PEERS Support) en cas de besoin
 - **Leadership essentiel** (légitimité du chef de la mission, renforcer le rôle des leaders)
 - Rappels par les leaders des connaissances essentielles pour la reprise de l'activité
 - Coordination/coopération
 - Briefing TEM (Threat Error Management)
 - renforcés (PNT/PNT, PNT/SOL, PNT/PNC, PNT TECH...)



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Reprise / Gestion mode dérogatoire



Sur le plan collectif

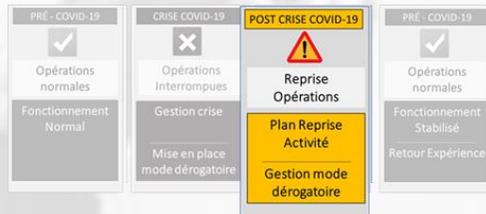
Suite de la page précédente :

- Validation collective des contre-mesures mise en œuvre pour gérer les Menaces TEM (Threat Error Management)
- Susciter et maintenir l'engagement du groupe dans la reprise des activités
- Retour de la culture de sécurité gérée +++ et ses risques associés
- Inquiétude envers l'avenir entretenue par les rumeurs



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Reprise / Gestion mode dérogatoire



Sur le plan organisationnel

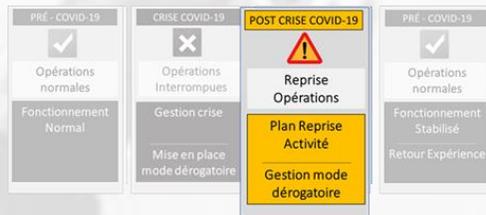
Rôle essentiel du Leadership

- **Le Chef est aux commandes et surtout VISIBLE)**
- **Susciter et maintenir l'engagement de tous** dans la reprise des activités
- Mise en œuvre du plan de reprise d'activité
- Analyse et prise en compte des remarques PEERS Supports
- Définition d'objectifs de performance et tableau de bord associés
- Gestion des dérogations



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Reprise / Gestion mode dérogatoire



Sur le plan organisationnel

Suite de la page précédente :

- Définition et mise en place du plan de formation / entraînement des Personnels Navigants
- Fonctionnement du SGS : Gestion et **accompagnement** des situations exceptionnelles
- Mise en place des plans d'actions de l'EIS et mesure de l'efficacité de ces derniers
- **Mise en place d'un REX Opérationnel** permettant un suivi quotidien des risques et de l'efficacité des barrières de sécurité en place et une **Visibilité des pratiques réelles**



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement







PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	APRÈS - COVID-19
 Opérations normales	 Opérations interrompues	 Reprise Opérations	 Opérations normales
Mode Normale	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dérogatoire	Gestion mode dérogatoire	Retour Expérience

Fonctionnement Stabilisé

Retour Expérience

S'adapter et être résilient !



Conséquences à gérer



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement



PRÉ - COVID-19	CRISE COVID-19	POST CRISE COVID-19	APRÈS - COVID-19
✓	✗	⚠	✓
Opérations normales	Opérations interrompues	Reprise Opérations	Opérations normales
Mode Normale	Gestion crise	Plan Reprise Activité	Fonctionnement Stabilisé
	Mise en place mode dégradatoire	Gestion mode dégradatoire	Retour Expérience

Fonctionnement Stabilisé
Retour Expérience



S'adapter et être résilient :

Apprendre de la crise pour augmenter la résilience de l'organisation face à une nouvelle turbulence.

La résilience organisationnelle est entendue ici comme la capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie (Hollnagel, 2006)

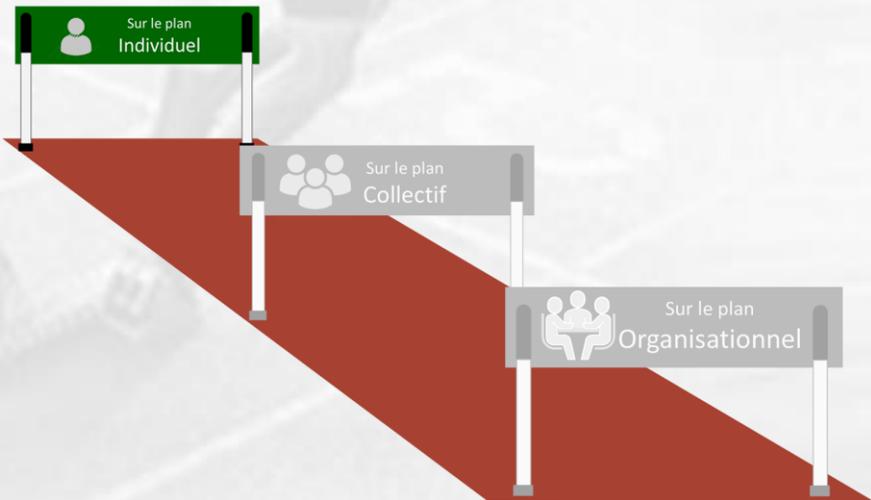


6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normale / Fonctionnement stabilisé



<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Mode Normale</p>	<p>CRISE COVID-19</p> <p>✗</p> <p>Opérations interrompues</p> <p>Gestion crise</p> <p>Mise en place mode dérogatoire</p>	<p>POST CRISE COVID-19</p> <p>⚠</p> <p>Reprise Opérations</p> <p>Plan Reprise Activité</p> <p>Gestion mode dérogatoire</p>	<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Stabilisé</p> <p>Retour Expérience</p>
---	--	--	--



Sur le plan individuel

- Reconstruction sociale
- Retour à une situation stable
- Gestion éventuelle du stress post traumatique
- Désapprentissage des "mécanismes d'adaptation (Violations)"
- Participer activement au retour d'expérience afin de rendre les pratiques visibles : Culture juste (comportement acceptables/inacceptable)
- Retour aux bonnes pratiques (Respect des procédures)



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normale / Fonctionnement stabilisé



<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Mode Normale</p>	<p>CRISE COVID-19</p> <p>✗</p> <p>Opérations interrompues</p> <p>Gestion crise</p> <p>Mise en place mode dérogatoire</p>	<p>POST CRISE COVID-19</p> <p>⚠</p> <p>Reprise Opérations</p> <p>Plan Reprise Activité</p> <p>Gestion mode dérogatoire</p>	<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Stabilisé</p> <p>Retour Expérience</p>
---	--	--	--



Sur le plan collectif

- Routinisation des pratiques collectives
 - Renforcement du collectif si P.R.A* réussi
 - Retour aux bonnes pratiques
- Culture de sécurité gérée à faire évoluer vers une culture de sécurité intégrée
- Pour les leaders : Favoriser et participer activement au retour d'expérience afin de rendre les pratiques visibles : Culture juste (comportements acceptables/inacceptables)
- Désapprentissage des "mécanismes d'adaptation (Violations)"

* Plan de retour à l'activité



6. Caractéristiques des différents stades de fonctionnement

Opérations normale / Fonctionnement stabilisé



<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Mode Normale</p>	<p>CRISE COVID-19</p> <p>✗</p> <p>Opérations interrompues</p> <p>Gestion crise</p> <p>Mise en place mode dérogatoire</p>	<p>POST CRISE COVID-19</p> <p>⚠</p> <p>Reprise Opérations</p> <p>Plan Reprise Activité</p> <p>Gestion mode dérogatoire</p>	<p>PRÉ - COVID-19</p> <p>✓</p> <p>Opérations normales</p> <p>Fonctionnement Stabilisé</p> <p>Retour Expérience</p>
---	--	--	--



Sur le plan organisationnel

- Fin du mode dérogatoire/retour à la conformité réglementaire
- Gestion des conséquences de la crise
- Analyse des retours d'expérience crise
- Identification et analyse des barrières vulnérables (directes et indirectes)
- Renforcement des barrières de sécurité
- Fonctionnement du SGS : Retour à la gestion des situations régulières et irrégulières
- Désapprentissage des "mécanismes d'adaptation (Violations)" mises en place au niveau de l'organisation
- Anticipation des autres crises
- Communication post-crise



7. Évaluation d'impact des changements sur la sécurité pour accompagner les changements



Quelle que soit la situation (régulière, irrégulière, exceptionnelle) la finalité de l'Évaluation d'Impact du changement sur la Sécurité est de permettre de recueillir les informations permettant de répondre aux questions suivantes :

Le changement impacte t'il la sécurité du système ?

Les impacts identifiés sont-ils acceptables ?

Les impacts identifiés nécessitent-ils de modifier le processus de changement ?

Les impacts identifiés nécessitent-ils de modifier le système de management de la sécurité et, si oui, comment ?

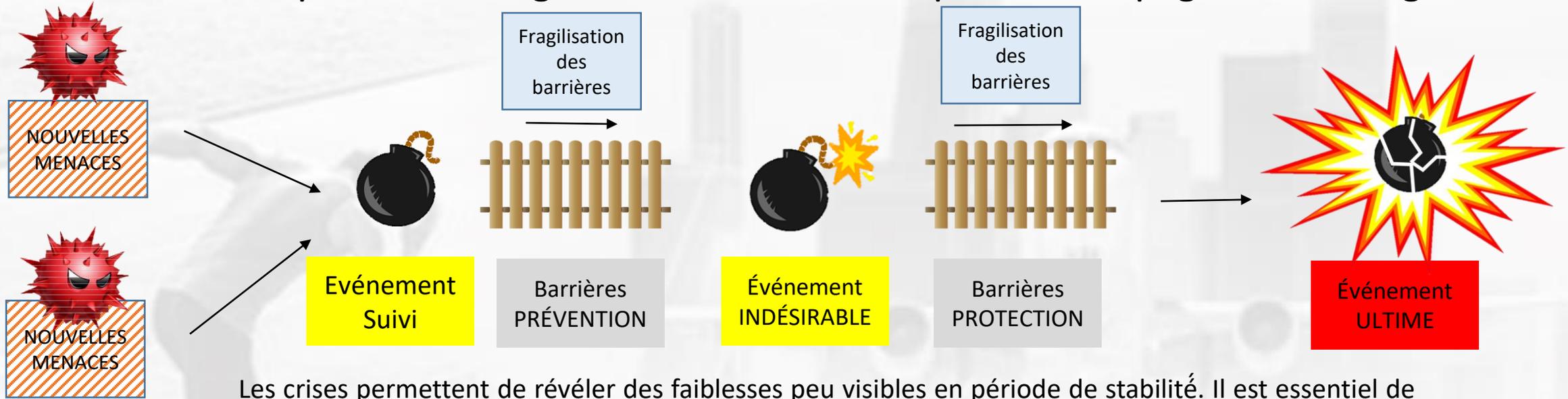
Les impacts identifiés



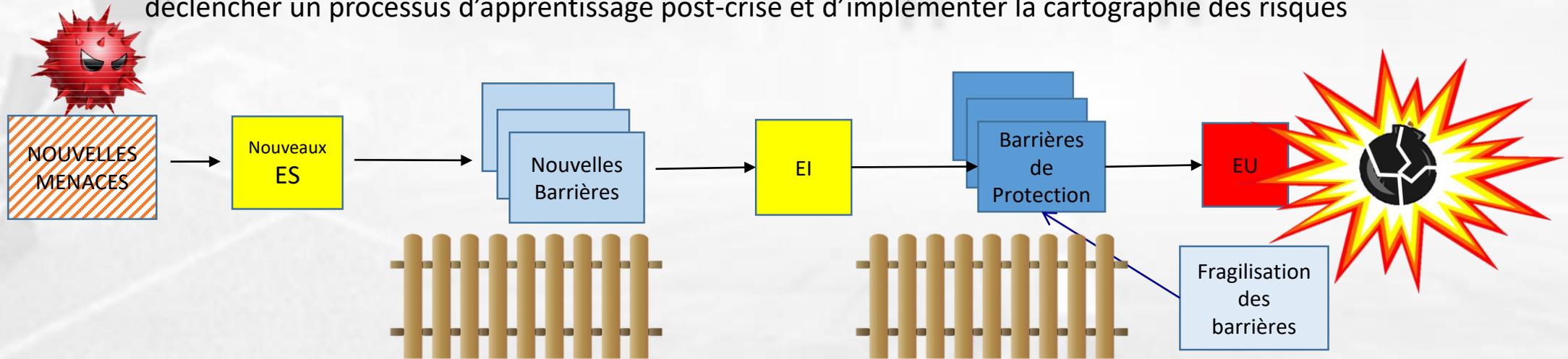
Portez une attention particulière à la gestion des interfaces avec l'organisation (Sous-traitants - Aéroports – Handling – ATC – Maintenance...). Ils ont aussi subi la crise COVID-19



7. Évaluation d'impact des changements sur la sécurité pour accompagner les changements



Les crises permettent de révéler des faiblesses peu visibles en période de stabilité. Il est essentiel de déclencher un processus d'apprentissage post-crise et d'implémenter la cartographie des risques





7. Évaluation d'impact des changements sur la sécurité pour accompagner les changements

Quelques rappels méthodologiques



1: Définition du contexte de l'EIS.

Cette phase vise à collecter l'information permettant de décrire le changement, les systèmes pouvant être impactés et à identifier les potentielles conséquences.

2: Identification des potentielles conséquences.

Cette phase vise à identifier les conséquences possibles. Le résultat se présente sous la forme d'une liste de conséquences.

3: Analyse des risques et des opportunités.

À partir de la liste des potentielles conséquences, une analyse des risques et des opportunités est réalisée afin de formaliser des scénarios pouvant conduire à ces conséquences (Identification des EI pouvant conduire à ces conséquences et évaluation de l'efficacité des barrières).

4: Le Niveau de risque

sera défini en fonction de la gravité des conséquences des Événements Indésirables et de sa probabilité d'occurrence .



7. Évaluation d'impact des changements sur la sécurité pour accompagner les changements

Quelques rappels méthodologiques



5 : Atténuation des risques

détermination des mesures de réduction de risques nécessaires pour rendre le risque acceptable au regard de la matrice de risque de l'organisation ;

6 : Détermination de l'acceptabilité du changement

(au regard des EI identifiés et en tenant compte des mesures précédemment définies) ;

7 : Décision prise par le Cadre Responsable de l'Organisation

Avec synthèse des éventuelles mesures de réduction des risques à mettre en œuvre (Cette étape doit permettre à l'organisation de se projeter le mieux possible dans une gestion effective des risques lors du changement, et de prévoir le suivi des mesures décidées et un retour d'expérience sur ce changement).



N'oubliez pas la gestion des interfaces !

8. Conclusion



Nous traversons une crise sans précédents pour l'Aviation Civile Commerciale, même le 11 septembre 2001, la crise du SRAS, celle des subprime en 2008 et l'éruption volcanique de 2010, n'ont pas eu de telles conséquences.

Il faut prendre conscience que cette crise et sa reprise vont entraîner **des situations exceptionnelles auxquelles nous devons tous faire face.**

Il faut éviter que cette crise ne se transforme pas en crise de la reprise lors du démarrage du système aérien !

L'ensemble des acteurs du Système Aérien doit gérer cette crise et sa sortie de crise au travers leur Système de Gestion de la Sécurité. Nous devons **ACCEPTER de VOIR** et **GERER** l'ensemble des **RISQUES** liés aux changements qui se manifesteront et pour lesquels il faudra **S'ADAPTER** pour reprendre les opérations aériennes **EN TOUTE SECURITE.**



Réalisation du document



FACTEURS HUMAINS

bonnier@synrjy.com



eddyjet737@gmail.com

