

« Agir en primitif et prévoir en stratégie »

René Char

GAZ DE FRANCE : Stratégie de présence et concertation pour un projet de stockage souterrain de gaz naturel.
ÉTABLISSEMENTS CAILLAUD : Élaborer et mettre en place un plan de gestion des situations d'urgence dans le service public d'équarrissage

GAZ DE FRANCE

Stratégie de présence et concertation pour un projet de stockage souterrain de gaz naturel.

LE CONTEXTE

L'approvisionnement en gaz naturel du marché français s'effectue principalement par gazoducs pour les fournisseurs du Nord ou de l'Est de l'Europe ou par terminaux méthaniers pour les autres fournisseurs.

Les quantités de gaz livrées tout au long de l'année ne sont modulables que dans une fourchette limitée, or la consommation d'un mois de janvier de température normale est six fois supérieure à celle du mois d'août. Le stockage saisonnier nécessaire est assuré par les stockages souterrains de gaz naturel.

LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS

Au-delà d'une concertation marquée par une volonté de transparence et d'exemplarité, Gaz de France souhaite minimiser au maximum les risques de rejet d'un projet de stockage par les acteurs locaux. En effet, les structures géologiques présentant toutes les caractéristiques de sécurité et de capacité voulues sont rares. Une campagne d'exploration sur six conduit à la non-qualification du site.

Les projets de recherche de sites de stockage présentent des contraintes importantes pour la conduite de la concertation :

- La réalisation effective du stockage ne peut être affirmée auprès des interlocuteurs locaux.
- La structure géologique du sous-sol est déterminante et ne laisse que peu de marges de manœuvre pour l'implantation des équipements en surface.
- Les projets se déploient sur des durées importantes (12 ans minimum).
- Une alternance de phases de travaux très visibles sur le terrain et de longues périodes d'étude en laboratoire.

Gaz de France souhaite un accompagnement de la concertation pour l'exploration d'une couche de sel située dans le sous-sol du département du Haut-Rhin.

LA MÉTHODE

- **L'analyse de contexte.** Trop de maîtres d'ouvrage de projets ont tendance à consacrer l'essentiel de leurs efforts d'intégration à l'analyse technique de l'environnement d'implantation du projet. L'analyse des contraintes (naturelles, occupations des sols, réglementations diverses...) et leur superposition cartographiques permet, certes, de définir un optimum physique d'implantation, mais néglige l'appropriation humaine de ces caractéristiques.
 - ADIGE conseil structure son appui par une Stratégie de Présence et Concertation (SPC). Comme premier objectif, la Stratégie de Présence et Concertation se fixe, d'identifier au mieux les interactions du projet avec son environnement sociopolitique. Elle vise ensuite à cerner les représentations probables de ces interactions par les acteurs locaux. Elle précise qualitativement les thèmes et les zones de sensibilité particulière. Cette analyse donne des indications importantes pour le rythme de déploiement de la concertation, les supports et les messages à privilégier.
 - Pour mener celle-ci, Adige conseil réalise une reconnaissance du terrain, des analyses documentaires et presse, des entretiens avec des responsables des entités locales de Gaz de France.
- **Le plan de concertation**, déduit des résultats de l'étape précédente et proposé par ADIGE conseil, il vise principalement quatre objectifs :
 - Engager très en amont les contacts avec les acteurs clés pour préparer et renforcer les opérations d'information ultérieure tournées vers le public.
 - Retenir une acception large des cibles concernées par le projet qui permettra de corriger ce que les études de contexte peuvent avoir sous-estimé.
 - Adopter une attitude « dossier ouvert » permettant aux parties les plus concernées de se faire leur opinion sur un projet complexe et de se positionner progressivement.
 - Assurer la continuité de la présence du maître d'ouvrage (lettre du projet, opérations portes ouvertes, exposition, information des acteurs clés à toute évolution significative des études).
- **La veille de l'environnement**, par des synthèses de presse, commentées mensuellement avec le chef de projet, elle contribue à identifier précocement les évolutions pour adapter la concertation.

LES POINTS CLÉS

- La cohérence de la démarche avec la culture de l'entreprise et sa politique environnementale.
- Un engagement important du chef de projet en termes de temps et de présence auprès des acteurs locaux.

LES RÉSULTATS

- Un projet à ce stade (trois ans après son officialisation) bien perçu.
- Un partenariat avec une structure associative environnementale pour gérer certains impacts des travaux de recherche.

Gaz de France : Eric Chaudan, chef de projet
01 58 74 62 44

Consultant ADIGE Conseil : Pierre de Boissésou

ÉTABLISSEMENTS CAILLAUD

Élaborer et mettre en place un plan de gestion des situations d'urgence dans le service public d'équarrissage

LE CONTEXTE

Les crises sanitaires survenues dans la filière de transformation de la viande, ont conduit à d'importantes évolutions de ce secteur. La valorisation de nombreux coproduits a été suspendue, justifiant la mise en place d'une filière de destruction spécifique avec des procédures de sécurité strictes mais complexes : classification des produits, séparation des flux et des processus de transport, stockage, traitement puis destruction. Une partie de ces activités a été érigée en service public.

Filiale de l'entreprise de chimie Tessenderlo Group, les Établissements Caillaud fournissent par ailleurs à l'industrie des produits tels que des protéines déshydratées, des bases carnées pour petfood, des bases pour la lipochimie. **Aujourd'hui attributaire du service public de l'équarrissage, les Établissements Caillaud ont donc une double activité de transformation d'une part et de destruction sécurisée d'autre part.**

LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS

Intervenant en aval des activités de transformation (élevage, abattoir, industrie agro-alimentaire), l'activité de destruction sécurisée des Établissements Caillaud a un impact important sur le bon fonctionnement de la filière :

- le caractère périssable des matières traitées et les possibilités limitées de stockage chez les donneurs d'ordre impliquent un fonctionnement en quasi flux tendu,
- les situations critiques tant externes (météo, état du réseau routier, afflux important de matières liées à des épizooties ou des zoonoses) qu'internes (défaillance d'une unité de production, des moyens de transmissions avec les donneurs d'ordre) peuvent provoquer rapidement des effets cumulatifs très perturbateurs sur les capacités de collecte et/ou de traitement de l'entreprise. L'ensemble de la chaîne de transformation de produits carnés peut en être affecté.

Par la mission confiée à ADIGE Conseil, les Établissements Caillaud souhaitent :

- optimiser le management des situations d'urgence, notamment en exploitant les retours d'expérience de situations incidentelles vécues sur deux sites,

- préciser, vis-à-vis de l'autorité de tutelle, les modalités d'information et de coordination en mode de fonctionnement dégradé, et le contenu de l'obligation de moyens liées à la continuité du service public.

LA MÉTHODE (sur 6 mois)

- **Identifier les situations d'urgence.** La première phase vise à recenser et à caractériser les situations pouvant être qualifiées « à risque » pour l'entreprise. A partir d'analyses documentaires et d'entretiens avec des responsables de l'entreprise et du recueil des attentes de l'autorité de tutelle. ADIGE identifie les faits générateurs (internes et externes). La combinaison des faits générateurs permet de décrire des « situations types » réalistes et probables.
- **Élaborer les plans d'urgence.** Ils précisent la succession d'opérations à programmer et coordonner dans les domaines suivants :
 - la connaissance de l'évolution de la situation,
 - le processus de décision et de pilotage,
 - l'action sur le terrain (mise en sécurité, redémarrage des installations, logistique...),
 - la communication avec les publics concernés et l'interface avec les autorités de tutelle ou de sécurité.
- **Définir la configuration de la « cellule de crise ».** C'est vers elle que convergent les informations. Sa réactivité s'appuie autant sur la logistique (salle, moyens de communication) que sur la qualité de son fonctionnement (responsabilités clairement définies, outils d'aide à la décision, répertoire, messages préformatés). La responsabilité opérationnelle est assurée par un directeur de cellule de crise.
- **Organise la veille pour maintenir l'entreprise prête.** Un homme « gestion d'urgence » veille, hors période d'urgence, aux retours d'expérience, à l'actualisation de la base documentaire, à l'opérationnalité du système et au maintien de l'état de préparation du personnel.

LES POINTS CLÉS

L'inventaire des crises potentielles : retenir des situations types simples et ne pas chercher à trop enfermer les décisions par les plans d'urgence.

Une analyse approfondie du process établie avec les responsables opérationnels.

L'implication de la hiérarchie et la disponibilité d'un correspondant bien identifié pour la mission.

LES RÉSULTATS

- Une structure d'appui au siège et des cellules de crise décentralisées dans les établissements.
- Un guide de la gestion de crise et des moyens de communication renforcés et fiabilisés vers les publics et acteurs concernés pour chaque site.
- La validation des plans d'urgence par les autorités de tutelles.

Interlocuteur : Établissements Caillaud : M. L. Beaumont, Président
02 33 85 86 66

Consultants ADIGE Conseil : Pierre de Boissésou, Olivier de Margerie

L'équipe d'ADIGE Conseil vous présente ses meilleurs vœux pour l'année 2005