



Sécurité : la résilience, travail de fond préparé en amont

Toute organisation ou entreprise reste sujette aux crises imprévues. L'efficacité d'une réaction dans l'urgence dépend de l'expérience des gestionnaires du risque.

C'est ce qui ressort d'une conférence-débat organisée, le 15 juin 2017 à Paris, par l'Association des auditeurs jeunes de l'Institut des hautes études de défense nationale. Y sont intervenus : Christophe Bionne, ancien directeur sécurité/sûreté du Consortium Stade de France ; France Hochin-Petit, directrice-adjointe prévention et gestion de crise, Disneyland Paris ; François Faure, consultant en gestion des risques et de crise ; Pierre Gard, conseiller en sécurité/sûreté ; Olivier Lamour, ancien médecin-chef du RAID (groupe d'intervention de la Police

nationale).

Confiance mutuelle et réflexe. Lors d'un événement de grande ampleur dans une vaste infrastructure, les décisions en matière de sécurité, prises par l'exploitant du lieu, s'imposent à l'organisateur, explique Christophe Bionne. Par exemple, dès que l'information sur un acte terroriste est reçue, l'exploitant peut interrompre l'événement et faire évacuer le public, sans que l'organisateur puisse l'en empêcher. Ainsi, lors de l'attentat du 13 novembre 2015 au Stade de France, Christophe Bionne a fait se rassembler les 32.000 spectateurs, venus pour la plupart par les transports en commun, sur la pelouse centrale et attendre que la tension retombe (*voir illustration*). Connaissant le site, il estime avoir pris la bonne décision à quelques mois du championnat d'Europe de football « Euro 2016 » avec deux matchs au Stade de France (10 juin et 10 juillet). En 1995, l'Etat, propriétaire de l'ouvrage, en a délégué la conception, le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance jusqu'en 2025 à la société privée Consortium Stade de France (CSF). Les responsabilités de la sécurité sont ainsi réparties : l'Etat avec les préfetures de Paris et de Seine-Saint-Denis, Police, Gendarmerie, Brigade des sapeurs-pompiers de Paris, SNCF, RATP, Conseil national des activités privées de sécurité, procureur de la République et inspection du travail ; l'exploitant, à savoir CSF (détenu à 67 % par Vinci et 33 % par Bouygues) et des sociétés de sécurité privées ; les organisateurs, à savoir les fédérations et ligues de football et de rugby ou producteurs de concerts selon l'événement. Tous les acteurs se connaissent et agissent dans leur domaine propre. A l'issue d'un événement, ils partagent un retour d'expérience pour analyser les dysfonctionnements éventuels. Le Stade de France constitue un bon laboratoire pour la Croix-Rouge et la détection d'explosifs, conclut Christophe Bionne.

Analyser et anticiper. Le gestionnaire de risques doit identifier ceux auxquels se trouve confrontée une organisation ou une entreprise privée (industrielle ou commerciale) et la préparer aux menaces, indique France Hochin-Petit. Les enjeux varient, par exemple l'aspect sanitaire pour l'alimentation ou la sûreté pour le Stade de France. Il s'agit d'une approche sur la gravité et la probabilité du risque, suivie du développement d'un plan de réponses aux menaces. Cela implique de préparer, en temps de paix, des actions auxquelles il est impossible de penser dans le feu de l'action. La gestion du risque repose sur trois axes : la réponse à l'urgence ; la continuité de l'activité ; la préparation du retour à la

normale par un plan opérationnel, où chacun doit savoir ce qu'il a à faire. Le gestionnaire de risques les évalue par rapport au milieu, à l'organisation et aux moyens matériels et humains par lesquels un événement peut se produire. La capacité d'en déceler les signes avant-coureurs permet de lancer des actions correctrices au plus tôt, pour anticiper la crise et en limiter l'impact.

Se préparer à l'imprévisible. Le nombre de catastrophes, d'origine naturelle ou technologique, progresse depuis un siècle, constate François Faure. Leurs fréquence et gravité vont encore augmenter avec le changement climatique, l'intensification des activités humaines et l'accroissement démographique. La multiplication des enjeux exposés, avec leurs aléas induits, nécessite de développer la résilience des territoires, à savoir renforcer leur résistance à une menace et les rendre capables de retrouver rapidement leurs fonctions vitales : habitat, activité, infrastructure et gouvernance. Selon François Faure, l'entreprise ne se prépare pas assez à l'imprévisible, car l'entraînement n'appartient pas à sa culture. Or une petite entreprise qui fait faillite ne s'en relève pas. En outre, la crise est davantage vécue comme un échec que comme l'étape d'un processus plus large. Gérer les risques consiste à s'occuper des plus probables, de ceux dont l'incertitude reste difficile à calculer et aussi de ceux, envisagés, mais imprévisibles. Faire face à l'imprévu implique : de développer des solutions innovantes ; de travailler collectivement en vue d'un même objectif ; de se concentrer sur les activités essentielles de l'entreprise ; d'améliorer ses prévisions ; de découvrir de nouvelles pistes. Le retour d'expérience s'établit sur la création d'une cellule de crise, le renseignement et la tenue d'un journal de crise. Il doit déboucher sur l'entraînement. Facteur de résilience, ce dernier permet en effet d'acquérir des réflexes et ainsi de pouvoir dégager du temps pour réfléchir et parvenir à une solution inattendue.

Crise égale défi. Différents risques aux conséquences tragiques perturbent les sociétés, rappelle Pierre Grard. La crise équivaut à la rencontre de l'émotionnel et de l'irrationnel, qui prennent alors le pas sur la raison dans les domaines physique, psychologique, social et culturel. Le concept de « crise » se traduit en chinois par deux idéogrammes : « danger » et « opportunité ». La résilience introduit alors conscience et réactivité pour agir dans l'immédiat, puis pour affronter de nouveaux risques. Cette prise de conscience implique décision et action, entre la crise et le retour à la normale dans un délai de plus en plus bref.

Morts « évitables ». Alors que la mortalité hospitalière à 7 jours ne dépasse pas

1,3 %, les attentats terroristes causent des morts massives et sur place, souligne le docteur Lamour. La qualité de la prise en charge peut éviter la mort de blessés souffrant de graves lésions par traumatismes pénétrants, projectiles à haute vitesse ou impacts multiples d'armes automatiques. En cas de tuerie de masse, les forces d'intervention de la Police nationale doivent mettre fin à l'acte criminel, circonscrire la crise et limiter le nombre des victimes. La résilience opérationnelle constitue un cycle permanent sous l'autorité d'un chef : constat ; réactivité ; volonté partagée d'agir ; formation, entraînement et moyens ; retour d'expérience.

Loïc Salmon

Défense et sécurité : « réagir ensemble » aux attentats terroristes et aux crises

Sécurité : « Orphé », plongée au cœur des cellules de crise

Crises : prévention et gestion en Ile-de-France

Le Stade de France (banlieue parisienne) peut accueillir 81.338 spectateurs par 18 portes d'accès, 18 escaliers monumentaux et 102 accès aux tribunes. Desservi par 2 autoroutes, 1 ligne de métro et 2 lignes de RER, il dispose de 40.000 m² de parvis intérieur, 22 passerelles et 4.500 places de stationnement. Lors d'un événement de grande ampleur, sa sécurité est assurée par : 8 médecins ; 65 secouristes ; 5 ambulances ; 230 caméras de vidéo-protection ; 700 à 1.200 agents dont 600 sont équipés de talkies walkies ; 1 point de contact Police. En cas d'urgence, Il doit être évacué en 8 minutes.