

LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°51 - JUIN 2016

ACTUALITÉ NATIONALE

MANAGEMENT
DE CRISE OU CRISE
DU MANAGEMENT,
et si notre regard changeait ?

ACTUALITÉ EUROPÉENNE

LA SÛRETÉ
DANS LES TRANSPORTS
FACE AU RISQUE
TERRORISTE

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA CONTINUITÉ
DES ACTIVITÉS
SOUS TRAITÉES

DOSSIER THÉMATIQUE

RÉSEAUX SOCIAUX *et gestion de crise*





Directeur de la publication :

Cyrille SCHOTT

Directrice de la rédaction :

Carole DAUTUN

Rédacteur en chef :

Joseph BALLU

Les informations contenues dans ce document sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être interprétées comme une position officielle ou officieuse de ses rédacteurs ou des services de l'État.

Faites nous parvenir toute information concernant un événement, une manifestation ou une proposition d'article sur : lirec@inhesj.com

Site internet de l'INHESJ :
www.inhesj.fr

ISSN 2265 - 464X

Suivez nous aussi sur :

 facebook  twitter  linkedin



ÉDITORIAL

CYRILLE SCHOTT

Directeur de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice

Les événements tragiques de ces derniers mois ont révélé à quel point les réseaux sociaux étaient devenus incontournables lors de crises de grande ampleur. Le centre de gravité de la communication a, en effet, migré des médias traditionnels à ceux du web 2.0, permettant à la population de s'exprimer, participer, témoigner... De même, ces nouveaux médias autorisent les institutions à s'adresser directement aux citoyens, afin de leur transmettre des consignes, leur donner des conseils, les informer en temps réel, en s'affranchissant d'intermédiaires et en voyant ainsi leur gestion et leur communication de crise facilitées. Il est apparu indispensable de consacrer le nouveau dossier thématique à la question de l'usage des réseaux sociaux en période de crise, alors qu'il ne fait plus de doute qu'ils sont l'avenir de la gestion de crise, notamment en raison du développement de nouveaux outils technologiques toujours plus performants, intuitifs et réactifs. Pour cela, l'équipe de la LIREC a fait appel à des spécialistes, publics et privés, de la gestion et de la communication de crise, afin qu'ils témoignent de leurs expériences en la matière, pour nous permettre de saisir les nombreux avantages, mais aussi les limites, de ces outils.

Les modèles développés, au cours des trente dernières années, en termes de planification ou de prise de décision - en France en particulier -, montrent aujourd'hui leurs limites : obsolescence rapide de plans trop minutieux et trop contraignants, pilotage mal conçu, lent et parfois incertain, prise de pouvoir « sauvage » des médias, voire des citoyens... Ce sont autant d'éléments nouveaux qui devraient nous amener à modifier notre regard sur le « management de crise » et à dépasser les stéréotypes rodés par l'habitude, pour s'ouvrir à des modes de fonctionnement souples, collaboratifs et responsabilisant. Initialement publié à l'occasion des 15 ans du *Magazine de la communication de crise et sensible*, l'article « Management de crise ou crise du management, et si notre regard changeait ? » de Carole Dautun et Brigitte Lacroix, est extrait du numéro spécial « Prospective : horizon 2020 »⁽¹⁾. Il est le fruit du travail collaboratif des membres du département *Risques et crises* de l'INHESJ.

Fabrice Hamelin, maître de Conférences en science politique, s'intéresse, dans la rubrique « Actualité européenne », à la sûreté dans les transports face au risque terroriste, aux conséquences sur la mobilité des populations dans les grandes capitales européennes et à la nécessité d'une politique partenariale.

Dans la série des « dimensions cachées du management de crise », est abordé le thème de la surprise, au centre des crises actuelles, de plus en plus violentes et imprévisibles. La surprise est une émotion, c'est-à-dire au sens étymologique, un moteur d'une très grande puissance. Comment jouer avec la surprise, appliquer ses vertus aux problématiques des risques et des crises, quand les approches classiques montrent leurs limites ? Bertrand Robert opère un renversement : au lieu de se pencher sur la structure interne des phénomènes de surprise et considérer le management **de** la surprise, il traite dans « Point de vue », du management **par** la surprise.

Enfin, dans le cadre de la sécurisation de la continuité des activités d'un organisme, se pose le problème de la défaillance des sous-traitants et fournisseurs externes face à un sinistre majeur. Tout incident grave ou durable chez un fournisseur, représente un risque qui peut entraîner une rupture d'activité pour l'organisme selon la criticité des tâches confiées. C'est de ce sujet que traite notre rubrique consacrée au feuillet de la continuité d'activité.

Bonne lecture !

4

BRÈVES

6

ACTUALITÉ
NATIONALE

- Management de crise ou crise du management, et si notre regard changeait ?

10

ACTUALITÉ
EUROPÉENNE

- La sûreté dans les transports face au risque terroriste

15

ACTUALITÉ
INTERNATIONALE

- Projet de modernisation et d'extension de la protection civile de Côte d'Ivoire

18

DOSSIER THÉMATIQUE

RÉSEAUX SOCIAUX
ET GESTION DE CRISE

- Introduction
- Opportunités et limites des MSGU
- Volontariat et médias sociaux : quand le citoyen participe à la gestion de la crise
- Les réseaux sociaux : un levier pour le responsable sûreté d'une entreprise ?
- Collectivités, réseaux sociaux et gestion de crise : l'exemple de la Ville de Paris
- Interview de Chrisian GRAVEL, Préfet, Directeur du SIG
- Retour sur les prémices de l'exploitation des réseaux sociaux en situation de crise
- Terrorisme : l'appel au silence des autorités belges sur les réseaux sociaux
- L'association « La Radio Météo »
- Une application pour l'entraide citoyenne
- Application mobile SAIP : Système d'alerte et d'information des populations

43

FORMATION

44

POINT DE VUE

- Manager par la surprise

48

CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ

- La continuité des activités sous traitées

51

AGENDA



BRÈVES

QUELLES TRACES PSYCHIQUES CHEZ LES VICTIMES DES ATTENTATS ?

Selon les premiers résultats de l'enquête lancée par Santé publique France et l'agence régionale de santé Ile-de-France, rendus publics lundi 6 juin 2016, près de 4 personnes sur 10 parmi les « civils » (victimes, témoins ou personnes endeuillées) présentaient toujours au moins un trouble de la santé mentale, six mois après les attentats de janvier 2015. 20 % répondaient aux critères d'un état de stress post-traumatique (ESPT), 10 % souffraient de dépression caractérisée, et 30 % de troubles anxieux.

Les personnes ayant bénéficié d'une prise en charge précoce ont eu deux fois moins de troubles que les autres à six mois. L'étude montre que seulement 4% des civils directement menacés ont consulté spontanément.



POUR EN SAVOIR PLUS :

→ <http://www.ars.iledefrance.sante.fr>

RAPPORT DE L'ASN SUR L'ÉTAT DE LA SÛRETÉ ET DE LA RADIOPROTECTION EN FRANCE EN 2015



À l'occasion de la présentation du rapport devant l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST), le président de l'Autorité de sûreté nucléaire française (ASN) a indiqué que si l'année écoulée n'avait pas connu d'incident majeur touchant directement la sûreté des installations nucléaires en exploitation, 774 « événements significatifs » ont été déclarés, dont 586 au titre de la sûreté, 109 au titre de la radioprotection et 79 au titre de la protection de l'environnement. Dans 67 cas, l'événement a été classé au niveau 1 (anomalie) sur une échelle de gravité qui compte sept niveaux, un cas seulement étant classé au niveau 2 (incident) : en effet, le 18 août, sur le site du Blayais (Gironde), un travailleur d'une entreprise prestataire d'EDF a été irradié lors d'un arrêt programmé.

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE FRAGILISE UN MILLIARD DE TRAVAILLEURS

Selon un rapport publié par plusieurs agences de l'ONU et organisations internationales, inspiré des travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), la perte de productivité liée à la hausse de la température pourrait coûter plus de 1 800 milliards d'euros par an d'ici à 2030.

Le thermomètre élevé, au-dessus de 35 °C, est un problème majeur pour près d'un milliard de travailleurs, en Asie, en Afrique et en Amérique latine, soit près du tiers du nombre total de travailleurs dans le monde.



POUR CONSULTER LE RAPPORT :

→ <http://www.undp.org/>

« LES HOMMES N'ACCEPTENT LE CHANGEMENT QUE DANS LA NÉCESSITÉ ET ILS NE VOIENT LA NÉCESSITÉ QUE DANS LA CRISE ».

Jean Monnet / Mémoires



85 000

C'EST LE NOMBRE DE MEMBRES DES FORCES DE SÉCURITÉ (47.000 policiers et 38.000 militaires) qui seront mobilisés pour assurer la sécurité des athlètes, officiels, journalistes et touristes du monde entier, attendus pour les Jeux Olympiques de Rio, du 5 au 21 août 2016. C'est deux fois plus que pour les jeux de Londres, en 2012.

OUVRAGE L'ACCIDENT DE FUKUSHIMA DAI ICHI

Cet ouvrage propose au lecteur la suite d'un récit inédit : le témoignage traduit du japonais, de Masao Yoshida le directeur de la centrale, à la commission d'enquête gouvernementale sur l'accident. Plus de 400 pages qui dévoilent une autre histoire, celle d'une équipe de travailleurs confrontés à un désastre annoncé. Ce deuxième volume, sous-titré « Seuls », aborde la lutte acharnée livrée contre une installation nucléaire libérée de ses dispositifs de contrôle et de sûreté. Il livre aussi le témoignage sans concession de Yoshida sur le rôle des cadres et experts de la société TEPCO, des forces d'auto-défense japonaises et du Premier ministre du moment.



POUR COMMANDER L'OUVRAGE :

→ <http://www.pressedesmines.com>

EURO 2016 : LES MESURES DE SÉCURITÉ DÉPLOYÉES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

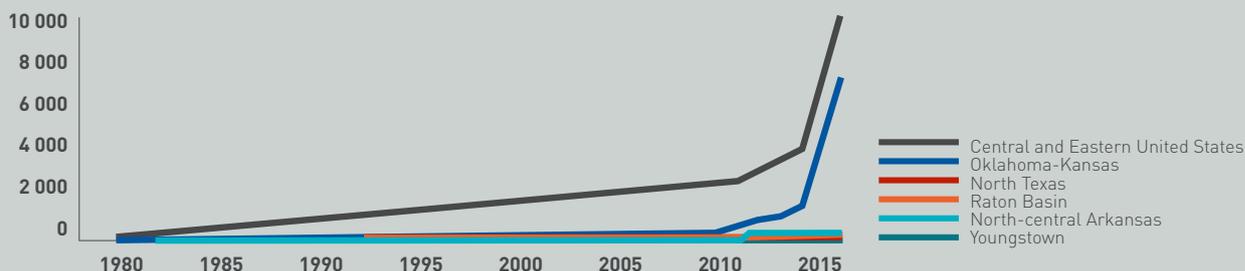
- **3.000 fonctionnaires** de police supplémentaires sont affectés en plus des 10.000 déjà présents en Ile-de-France.
- **80.000 agents** du ministère de l'Intérieur sont mobilisés sur l'ensemble du territoire français, dont 45.000 policiers et 30.000 gendarmes pour assurer la sécurité des millions de supporters pendant un mois. S'ajoutent plus de 5.000 agents de sécurité civile, dont 2.500 pompiers et 300 démineurs, mais aussi près de 13.000 agents de sécurité privée. En outre, une partie des militaires de l'opération Sentinelle sont spécifiquement affectés à la sécurisation.
- Afin d'assurer la sécurité des « fan zones », espaces officiels où seront accueillis des milliers de supporters, **des points de pré-filtrage** ont été instaurés. Pour exemple, la fan zone de la tour Eiffel, qui accueille jusqu'à 92.000 personnes, compte 16 points de pré-filtrage, avant six entrées. Le Stade de France, quant à lui compte huit zones de pré-filtrage, alors que le Parc des Princes a 25 points de pré-filtrage.
- **Les palpations systématiques** sont également effectuées dans les « fan zones » avec possibilité de les compléter par des moyens de détection.
- Enfin, **une cellule d'analyse des risques** rassemblant les acteurs concourant au renseignement intérieur et extérieur ainsi que ceux œuvrant en matière de sécurité publique, est activée en continu 7 jours sur 7. Elle a pour but d'évaluer en temps réel l'état des risques et de la menace avant chaque ren-contre.

L'EXPLOITATION DU GAZ DE SCHISTE ACCROÎT CONSIDÉRABLEMENT LE RISQUE SISMIQUE

Les activités de fracturation hydraulique mises en place pour récupérer le gaz emprisonné dans le schiste, sont génératrices de secousses souterraines. Le procédé consiste en effet à injecter un liquide à une pression si forte qu'elle permet de fissurer la roche pour en extraire le gaz emprisonné. Les secousses sismiques engendrées par ces activités peuvent monter assez haut sur l'échelle de Richter. Au Canada, un séisme de magnitude 4,4 avait ainsi été enregistré dans la région

nord-est de la Colombie-Britannique, en août 2014. Dans les régions où sont localisées ces activités, le taux de secousses sismiques a considérablement augmenté, particulièrement depuis 2010, date à partir de laquelle les forages se sont multipliés, notamment dans le centre et l'est des États-Unis : l'Oklahoma, le Kansas, le Colorado, le Nouveau Mexique, le Texas, et l'Arkansas seraient particulièrement concernés.

Evolution du nombre de séismes (magnitude cumulée) en fonction des zones géographiques considérées aux États-Unis.





ACTUALITÉ NATIONALE

MANAGEMENT DE CRISE OU CRISE DU MANAGEMENT... ET SI NOTRE REGARD CHANGEAIT ?

Entreprises, agences, administrations d'État, collectivités territoriales, il n'existe plus aujourd'hui une seule structure qui n'ait posé une réflexion sur la crise et sa gestion. Parce que les conséquences d'une absence de gestion ou d'une prise en charge inadaptée sont très coûteuses en termes de pouvoir, d'image de marque et de pertes financières, les organisations publiques ou privées portent un regard beaucoup plus attentif à l'analyse de leurs risques et au processus de crise lui-même [1]. Ces sujets sensibles sont peu à peu investis, bien qu'à des degrés divers, par les instances dirigeantes qui en confient en général l'étude et la prise en charge à des équipes spécialisées, mais se réservent le plus souvent le pilotage stratégique lorsque la crise survient, sans avoir toujours une connaissance approfondie des dispositifs retenus ou mis en place du fait de leurs autres fonctions.

Ce paradoxe managérial n'est pas sans poser des questions de fond sur la mise en cohérence de la démarche de préparation et de planification avec la gestion de la situation de crise proprement dite. Au cours des trente dernières années, les modèles développés, en France en particulier, ont considérablement évolué en termes de planification comme de prise de décision mais ils montrent aujourd'hui clairement leurs limites : obsolescence rapide de plans trop minutieux et trop contraignants, pilotage mal conçu, lent et parfois incertain, prise de pouvoir « sauvage » des médias voire des citoyens... autant d'éléments nouveaux qui devraient nous amener à modifier notre regard sur le management de crise, à dépasser les stéréotypes rodés par l'habitude pour s'ouvrir à des modes de fonctionnement souples, collaboratifs et responsabilisant.

Une vraie révolution dans notre pays, en général peu enclin à abandonner le modèle dominant d'un pouvoir hiérarchisé dont les instances et personnels dirigeants sont convaincus par des années de pratique du bien-fondé, voire même parfois de la primauté que cette pratique peut représenter sur d'autres formes d'organisation. L'opportunité de développer des points forts d'une gestion de crise efficace, tels que la créativité, la solidarité et la coopération au sein des équipes, s'offrirait pourtant à nos instances dirigeantes.

UNE APPROCHE MANAGÉRIALE FRANÇAISE TRADITIONNELLE

Le centralisme décisionnaire est une caractéristique de la société française à tous les niveaux, aussi bien dans le secteur public que dans les entreprises, entre lesquels les décideurs font d'ailleurs de fréquents allers-retours. Caractérisé par une prise de décision individuelle, solitaire, parfois autocratique, hautement valorisée et très hiérarchisée, ce management inscrit dans une « culture de l'élitisme », offre peu de place à la recherche du consensus et à une approche collective et partagée de la décision, issue d'un travail d'équipe ouvert et décentré. Ce modèle très anciennement implanté, repose sur la personnalité et les compétences de ses décideurs et a montré son efficacité dans des périodes de plein-emploi et de ressources humaines et matérielles abondantes. La gestion de tels décideurs est cependant soumise aisément aux critiques et les fragilisent. Même si l'analyse fait apparaître des défaillances techniques ou matérielles observables, le jugement portera toujours directement ou indirectement sur l'homme, car il est vrai que les défauts observés reviennent souvent sur des erreurs de jugement ou d'évaluation, des comportements inadaptés et bien sûr une communication absente, insuffisante ou mal orientée. Placé au sommet de la pyramide, le décideur reste souvent bien seul et démuné devant la difficulté

Ce management traditionnel repose également sur l'existence de structures de « pilotage » très standardisées telles que les COMEX ou CODIR¹ : groupes restreints de cadres supérieurs choisis qui détiennent les compétences et le pouvoir et sont censés exprimer les besoins et déterminer les capacités de toute(s) la(les) structure(s) dans leur champ d'action. Ces structures collégiales occupent dans le management de la structure des positions très variables qui dépendent fortement de leurs capacités à investir l'espace de pouvoir qui leur est offert et de l'usage que souhaite le décideur en fonction des situations, de sa propre sensibilité et/ou de la culture de la structure. Elles constituent alors, soit des forces d'expertise et d'appui soit de simples chambres d'enregistrement.

Enfin le troisième pilier du management repose sur la culture et le mode d'organisation des activités de la structure, qui restent aujourd'hui largement conçus sur une cascade de niveaux hiérarchiques, une faible concertation avec les personnels, un partage millimétrique des champs de compétences et des tâches qui en découlent et sur l'imposition

par le manager à son « service » des décisions retenues, grâce à son pouvoir de persuasion ou au poids de son autorité. La démarche de projet est une composante de cette organisation du travail prévue et inscrite dans les principes de gestion. Pourtant, même lorsqu'elle est présentée sous cette forme, l'organisation repose en très grande part sur l'investissement et la prépondérance du « chef » du projet par rapport à une commande de l'échelon supérieur plus que sur la co-construction collective d'une décision qui engagerait l'équipe toute entière. Cette organisation place chacun dans une position précise et cadrée avec peu de réel dialogue au sein de la communauté de travail. Surtout, en fonction des personnalités, elle génère une forme de démotivation et de déresponsabilisation ou au contraire exacerbe l'esprit de compétition, réactions qui freinent dans tous les cas la création d'un esprit d'équipe et à un niveau plus large d'un esprit « d'entreprise » ou de service public.

MANAGEMENT DE CRISE

Il serait illusoire de penser que, lorsqu'ils réfléchissent ou agissent au cours du processus de crise quelle qu'en soit la phase (prévention, préparation, gestion et RETEX), le décideur puissent adopter des attitudes managériales différentes de celles qu'ils pratiquent au quotidien et qui leur ont été inculquées dès leur formation (Écoles de commerce ou institut de management, École Nationale d'Administration ou École Polytechnique) et/ou au cours de leur carrière par l'exemple de leurs pairs. Préfet, directeur de structure ou chef d'entreprise sont les piliers « gestionnaires » reconnus et officiels de la crise chacun dans son domaine et concentrent l'intégralité des pouvoirs et des responsabilités. Ils s'appuient pour exercer ce pouvoir sur deux outils « clefs » de la gestion de crise : un/des plan(s) et une équipe de crise.

Dans le domaine de la crise, les maîtres-mots affichés sont concertation préalable, écoute et dialogue ouvert et permanent avec tous les acteurs, services et opérateurs concernés et

surtout recherche d'une large adhésion des participants à la démarche et/ou aux productions. Mais dans la réalité de la crise, les choses peuvent être assez différentes.

Ce travail partenarial est à la base de la démarche de planification, dont les mérites ne sont plus à vanter, et sur laquelle l'accord unanime est qu'elle importe plus que le produit fini : « *Les plans ne sont rien, c'est la planification qui compte* », disait le Général Eisenhower. Les plans constituent des outils opérationnels, modélisation de systèmes techniques et relationnels complexes, ils en permettent une meilleure compréhension et déclinent les procédures retenues.

Cependant, lorsque leurs ambitions deviennent plus « opératives »² et surtout stratégiques, ils ne sont plus ou rarement utilisés et deviennent parfois un frein au développement de réflexions ou de propositions « atypiques » et une contrainte à l'adaptation des actions. De plus, leur élaboration est encore souvent décidée par des niveaux supérieurs et imposée aux structures « par le haut », avec de fortes contraintes de réalisation, alors même qu'ils sont chronophages pour les rédacteurs et demandent une permanente relecture coûteuse en moyens humains.

L'élaboration de doctrines très cadrées ou de normes, présente un véritable intérêt pour poser un corpus commun de concepts et règles de conduite, ou de fonctionnement applicables que chacun comprend et décline. Le plan ORSEC, dispositif générique et intersectoriel, constitue ainsi un bon exemple de la déclinaison très performante dans un cadre législatif, normé et reconnu, de dispositions tactiques et opérationnelles d'organisation de moyens. De même, les normes ISO se préoccupent de ces sujets avec la norme ISO TC 22322 dite « Sécurité sociétale, gestion des urgences et mises en garde de la population ». Au-delà du côté indispensable de ce cadre normatif pour structurer les évolutions et se comprendre, il demeure un outil pour construire les réflexions et ne doit pas être « enfermant ».

Pilier essentiel pour analyser et maîtriser le processus de crise, la

« LES PLANS NE SONT RIEN, C'EST LA PLANIFICATION QUI COMPTE, DISAIT LE GÉNÉRAL EISENHOWER

démarche de planification devrait résulter de l'implantation préalable d'une culture de crise solide, qui mobilise dans la structure tous les échelons à des degrés divers et sur des temps variables, et produise une co-construction efficace des savoirs et des compétences. Mais la plupart des plans sont imaginés loin du terrain et rédigés en relative déconnexion avec cette idée. Les décideurs, et ce au plus haut niveau, attendent le produit fini, le document de 50 ou 100 pages dont la rédaction est assurée par le « responsable désigné » (étiqueté sûreté, sécurité, PCA, gestion de crise...), document concret et rassurant qui détaillera précisément les tâches de chacun et constituera la preuve irréfutable de l'engagement de la structure dans la voie de la crise. La démarche de planification structure ainsi l'étape de préparation et le(s) plan(s) sont censés construire ou améliorer les capacités de résilience.

A cette étape de préparation succède ou se superpose la survenue d'un épisode crisogène et sa prise en charge, qui nécessite d'assurer la continuité de fonctionnement par des mécanismes de réponse adaptés et aux besoins originaux. La validation et la responsabilité des choix stratégiques reposent plus que jamais sur une unique personne, le décideur, en application des règles de management habituelles : préfet pour l'Etat, directeur ou président pour une entreprise. Il va alors choisir (ou non) de s'appuyer sur une équipe de crise restreinte matérialisée dans la **cellule de crise**, qui constituera une aide à la décision. Nous avons pu constater au cours de nombreux exercices réalisés sur notre plateau de formation, ou en tant qu'observateurs de multiples cellules de crise réelles, que le fonctionnement de telles cellules diverge considérablement en fonction de leur composition et en particulier de la personnalité et des compétences du pilote (qui peut au final ne pas être lui-même le décideur) [2]. Là encore, ce sont les facteurs « humains » qui jouent un rôle déterminant, largement

(2) Les termes sont utilisées ici en rapport avec les niveaux militaires : niveau stratégique de dialogue entre responsables de haut niveau sur les aspects de politique à définir, opératif d'organisation globale (planification ou conduite) en réponse aux objectifs fixés par le niveau stratégique, tactique pour la déclinaison en actions de terrain.

autant que les compétences techniques ou professionnelles. La décision reste encore très souvent prise par le responsable en fonction de sa propre analyse [3] ou de son vécu et ne procède que rarement d'une construction collective, tant parce que le décideur n'en a pas la méthode ou l'habitude que parce que les membres de la cellule de crise en ignorent les possibilités et les limites. En matière d'analyse d'une situation de crise comme d'anticipation, le management collectif en est encore à ses débuts !! [4] [5]

CRISE DU MANAGEMENT ? VERS UNE AUTRE APPROCHE

Faudrait-il conclure de ces réflexions que les outils actuels d'analyse et de gestion du processus de crise sont dépassés voire inutiles ? Ce serait sans doute dommage car ces outils résultent d'une longue et patiente démarche sur les vingt dernières années qui a amené progressivement, au-delà des professionnels de la crise, la société toute entière à investir ce champ. Ainsi, les revendications de la population en général ou des employés dans une entreprise sont grandissantes de participer plus activement aux décisions et aux projets qui les concernent.

Les plans ORSEC ou VIGIPIRATE, le plan « Pandémie grippale », ont un sens pour nos concitoyens, le Plan de Continuité d'Activité (PCA) devient plus familier pour les employés d'une entreprise ou d'une collectivité et participent ainsi à la culture de crise. Mais les usagers n'en connaissent pas les grandes orientations, à peine les objectifs et pas du tout les contenus. Même chez les acteurs amenés à les décliner, seuls quelques initiés sont susceptibles de décoder l'ensemble des documents et de proposer des actions en cohérence avec les dispositifs retenus dans les plans.

La transformation du monde du travail jointe à l'engagement irréversible vers l'ère du numérique et des réseaux d'information conduisent aujourd'hui à envisager un renouveau managérial accordant une place centrale aux « femmes et aux hommes » et basé sur

les valeurs de confiance, de solidarité, de partage et d'engagement, valorisées en tant qu'outils mêmes d'une performance réelle et durable pour la structure. Une approche différente consisterait à replacer là encore « l'humain » : professionnels de terrain, citoyens, usagers, employés au cœur des réflexions et d'en faire des acteurs à part entière des propositions comme des actions. Un changement de focale pour développer des modèles de pensée plus ouverts et moins « monocanal », qui génèrent des alternatives décisionnelles multiples et évolutives. La rédaction par exemple de trames d'exercice fait toujours apparaître les mêmes schémas de scénario : le plus probable, le plus complexe ou le plus grave et, au final, seuls un ou deux seront explorés et portés au décideur, les réflexions sur d'autres alternatives étant occultées. Une attitude plus compréhensive et plus participative de chacun dans sa position pourrait aussi modifier le comportement des médias. Aujourd'hui certaines décisions sont prises au regard des seules réactions médiatiques possibles ou probables et non en fonction des réalités de la crise. Une démarche collective plus responsable et engagée rendrait les acteurs, la population comme les décideurs un peu moins sensibles aux sirènes médiatiques.

Un modèle intéressant à explorer nous est offert par les « startup », ces jeunes entreprises qui bousculent les codes habituels du travail en favorisant la motivation de leurs employés. De nombreuses caractéristiques de ces structures devraient se retrouver aussi dans les équipes de crise : petite taille, personnel dynamique et créatif, innovation et absence de routines installées, forte coopération, hiérarchie par compétences et non par pouvoir... Mais aussi des caractéristiques d'organisation spatiale type *open space* ou avec une délocalisation des personnes qui détermine un **espace physique et virtuel** de partage et de collaboration et d'organisation fonctionnelle qui amène les équipes à réfléchir en permanence en mode projet, à constituer des plates formes d'informations partagées collaboratives et constructives et à développer une approche collective des contraintes, difficultés et impondérables mais aussi aux moments cruciaux de solutions et d'innovations. Les décisions sont

« LA DIFFUSION D'UNE
CULTURE DE CRISE
LARGE AVEC UNE VÉRITABLE
SENSIBILISATION D'UN NOMBRE
TRÈS IMPORTANT DE PERSONNES,
EST DEVENUE NÉCESSAIRE

ici, dès le départ, conçues pour être partagées, pour que chacun à son niveau l'élabore, la compenne et la décline mais aussi en soit pleinement responsable et l'assume collectivement.

L'idée que seule une équipe spécialisée, surformée, surentraînée et donc « performante » garantira la meilleure approche, une planification rigoureuse et surtout un appui optimal à la gestion, est très répandue en écho au concept de « *task force* » posé par P. Lagadec dès 1995. Précurseur en son temps, ce concept doit s'adapter à des organisations plus mouvantes, en restructuration permanente et touchées par des restrictions en moyens humains, matériels et financiers, mais aussi aux évolutions managériales évoquées précédemment. À cette idée pourrait se substituer celle de la diffusion d'une culture de crise large avec une véritable sensibilisation d'un nombre très important de personnes (au-delà, mais dans la logique de l'apprentissage aux gestes de premier secours ou aux consignes de sécurité en cas d'incendie) et une formation à la crise pour une proportion importante de personnes volontaires ou assurant des fonctions de management intermédiaire. La définition dans la structure de personnes susceptibles de développer cette culture et formées de manière plus poussée au management de crise assurerait de disposer aux moments cruciaux d'un *pool* de personnes susceptibles de comprendre la situation et d'adhérer aux consignes ou actions mises en place.

Les équipes de crise pourraient alors faire place à des « espaces de crise » à géométrie variable selon les phases du processus de crise où se partagent de manière construite, intégrative et évolutive les informations utiles. Groupe projet revisité pour la préparation, cellule de crise ouverte pour la gestion d'une situation de crise, la participation pourrait s'ouvrir à des contributeurs diversifiés avec des acteurs de proximité apportant des informations immédiates et fiables et des acteurs plus éloignés

physiquement ou émotionnellement apportant des capacités réflexives et analytiques. Le pilotage de tels espaces devrait permettre de privilégier un management de compétences qui structure une vraie hiérarchie collective souple, ouverte et imaginative, ce qui est rarement le souhait des managers actuels de crise !!

Une telle évolution doit s'envisager sur la base des réalités existantes de manière progressive et en permettant aux systèmes d'évoluer à partir de leurs fonctionnements actuels. Misons sur l'intelligence collective et les capacités de nos structures tant humaines que techniques à évoluer, pour peu qu'on leur en donne l'impulsion et l'envie. Cette évolution nécessiterait bien sûr des changements et des adaptations et conduit à formuler des remarques dans trois domaines : les ressources humaines, les contraintes techniques et les aspects juridiques et éthiques.

En termes de ressources humaines, il serait utopique d'envisager que sous cette forme renouvelée, l'équipe (re) deviendrait la solution miracle en matière de gestion de crise. Il n'en est rien bien sûr et les écueils et difficultés de la « dynamique de groupe » ne disparaîtront pas. Le travail collectif et collaboratif reste soumis à des facteurs humains puissants mais on peut espérer que ce modèle de management renforcerait les facteurs positifs comme le sentiment d'appartenance, d'utilité, de défense de valeurs, de solidarité, de créativité alors que les facteurs négatifs comme le stress, la compétition et la prééminence des leaderships seraient amoindris.

Les difficultés techniques portent essentiellement sur la fiabilité et la sécurité des données partagées. Support du travail collectif, leur indisponibilité, les difficultés d'accès ou leur « piratage » seraient très lourds de conséquences. Le problème est celui plus général des supports, réseaux et données informatiques qui nous sont aujourd'hui indispensables dans de nombreux domaines et dont on peut craindre en crise qu'ils ne soient perturbés. Il semble raisonnable donc de conserver dans cet « espace de crise » le double aspect d'un **espace physique et virtuel** de partage et de collaboration.

Le troisième point concerne **les responsabilités juridiques et éthiques**. Dans nos sociétés où la judiciarisation prend une place de plus en plus grande et où les valeurs peuvent être contestées, la responsabilité partagée n'est pas la bienvenue, ni pour les « victimes » ni pour les autorités qui préfèrent un « coupable » identifié, bouc émissaire visible et fusible sacrificable. Toutes les règles de droit tant en matière pénale, que civile ou administrative privilégient actuellement la recherche d'une responsabilité individuelle. Ce poids de responsabilités actuellement détenu par le gestionnaire unique de la crise (préfet, directeur d'établissement ou d'entreprise) s'accompagne également de la détention d'un pouvoir exclusif inhérent à la charge, qui la valorise et que son détenteur ne souhaite pas forcément partager. Cependant, cette responsabilité est lourde de conséquences en particulier juridiques et le décideur pourrait être favorable à mieux la partager. Une attribution des responsabilités mieux répartie et plus collégiale, qui toucherait de nouveaux acteurs, peut d'un autre côté effrayer certains qui ont l'habitude de s'en décharger sur le décideur. Un accompagnement juridique doit être sur ce point réfléchi par une redéfinition de la responsabilité.

Enfin, qui dit nouvelles responsabilités dit également reconnaissance professionnelle, qui peut certes s'exprimer en termes de carrière et de salaires, mais qui, surtout dans le contexte économique actuel, pourrait adopter la forme d'une valorisation en favorisant le développement professionnel par la reconnaissance des missions et l'accompagnement par des formations.

Le contexte des crises, la meilleure connaissance des processus qui les sous-tendent et le regard nouveau porté sur elles par nos sociétés se conjuguent à des transformations profondes des modes de fonctionnement de nos institutions politiques administratives et de nos entreprises [6]. En matière de crise, des **exigences citoyennes** se font jour en France mais aussi dans de nombreux pays peu enclins à s'intéresser à ce type de préoccupations, pour réclamer une information, une participation aux décisions et une implication dans les actions. Le temps est peut être venu de revoir à la lecture de ces enjeux nos idées sur le management de crise et, sans rayer d'un trait de plume les principes et dispositifs actuels, de proposer l'adoption d'une démarche plus participative qui mette l'intelligence collective à la première place ■

C. DAUTUN Chef de département,
B. LACROIX *Chargée de mission*
Santé et sécurité sanitaire
Département « Risques et crises »
Institut National des Hautes Études
de la Sécurité et de la Justice

Cet article a préalablement été publié en décembre 2015, dans le numéro spécial « Prospective : Horizon 2020 », édité pour les 15 ans du Magazine de la Communication de Crise et Sensible de l'Observatoire International des Crises (OIC). Vous pouvez consulter ce numéro complet sur le site de l'OIC
→<http://www.communication-sensible.com>

Cet article résulte du travail collaboratif de l'ensemble des membres du département « Risques et crises » de l'INHESJ.

RÉFÉRENCES

- [1] Rapport OCDE : **Les futurs chocs mondiaux** Éditions OCDE 2011
- [2] DAUTUN C., LACROIX B., **Du bon usage des cellules de crise**, Lettre d'information sur les risques et crises, INHESJ, n°37, décembre 2012, p.10-17.
- [3] MOREL C **Les décisions absurdes**, Gallimard 2003
- [4] DAUTUN C., LACROIX B., **Placer l'humain au cœur des crises**, Lettre d'information sur les risques et crises INHESJ, n°38, mars 2013. p10-19.
- [5] DAUTUN C, LACROIX B, **Crise et décision : plongée au cœur des cellules de crise**, Cahiers de la Sécurité N°24 juin 2013
- [6] PORTAL T , ROUX-DUFORT C . **Prévenir les crises** Armand Collin, 2013



ACTUALITÉ EUROPÉENNE

LA SÛRETÉ DANS LES TRANSPORTS FACE AUX RISQUES TERRORISTES

Une attaque au couteau à la gare de Munich, le 10 mai 2016 ; une autre avec armes à feu dans le Thalys en août 2015, des attaques suicide à la bombe dans une aérogare et une station de métro à Bruxelles en avril 2016. Voilà reposée la question de la sûreté dans les transports collectifs, après la série d'attentats qu'on commençait à oublier dans d'autres grandes capitales européennes, à Madrid (2004), Londres (2005) et Moscou (2010). Distincte de la notion de sécurité, la sûreté recouvre les mesures qui sont prises pour éliminer le risque « intentionnel », c'est-à-dire pour prévenir et gérer les actes de délinquance et de malveillance à l'égard des biens et des personnes dans les espaces dédiés à la mobilité. Pour mieux comprendre les défis que la menace terroriste lance à la sûreté dans les transports, deux principaux points peuvent être distingués.

Le premier tient au fait que la sûreté dans les transports demeure, aujourd'hui, une affaire de professionnels, dont les profils évoluent certes, mais qui soulignent les particularités de la sûreté de la mobilité. Le second concerne la nécessaire coopération entre les pouvoirs publics, les opérateurs de transport et les autres acteurs concernés, c'est-à-dire la formulation d'une politique nécessairement partenariale.

LA SÛRETÉ DANS LES TRANSPORTS EST AFFAIRE D'EXPERTS ?

Le constat s'appuie sur le rôle fondamental accordé au renseignement et à son exploitation dans la lutte anti-terroriste. L'idée communément défendue, notamment par les experts et les élus, est que l'essentiel du travail de sûreté des transports relève du renseignement, c'est-à-dire de l'identification de la menace, de la connaissance des terroristes et des actes projetés. Dans un rapport parlementaire français de 2011, il est ainsi avancé que 95% de la sûreté aérienne dépendrait du travail de renseignement ! Les arguments de preuve résident dans l'absence d'attentat. En France, les derniers attentats meurtriers sont ceux de la station Saint-Michel en 1995. A contrario, la ministre belge des transports est poussée à la démission au lendemain des attentats de Bruxelles, accusée de ne pas avoir tenu compte des avertissements de ses services sur les défaillances dans la sûreté des aéroports.

Mais, de fait, les attentats de 2015 conduisent à relativiser très sérieusement la force de cet argumentaire, notamment lorsqu'on invoque des dysfonctionnements dans le renseignement. De plus, le fait que tout ou presque se jouerait en amont pose la question essentielle de la (bonne) coopération entre tous les acteurs concernés, dont l'extrême diversité, les intérêts et les routines organisationnelles peuvent poser de vraies difficultés. L'enjeu est alors déplacé de la qualité du travail des services de renseignement vers la coordination de l'ensemble des acteurs concernés qui vont bien au-delà des seuls agents des services de renseignement.

Les acteurs de la sûreté dans les transports

Les acteurs de la sûreté dans les transports, ce sont d'abord les professionnels de la sécurité publique présents sur le terrain. Ce sont aussi les agents des opérateurs de transport, au premier rang desquels figurent ceux en charge de la sûreté, ceux dont on renforce les possibilités de fouilles et de contrôle dans les gares après l'attentat contre le Thalys. Deux données particulières permettent de mieux comprendre les interventions de ces différents acteurs.

Les premiers - les policiers, par exemple - exercent leur métier dans un environnement singulier. Les polices chargées de la sûreté dans les transports effectuent des tâches spécialisées correspondant à une simple et apparemment logique division du travail policier au regard du type de crimes et délits à combattre. Bref, l'existence d'une police des transports dédiée a autant de sens que l'existence d'une police des mœurs ou bien d'une police des mineurs. Les spécialistes des transports montrent d'ailleurs que les missions de ces polices répondent à des exigences attendues et assez similaires : prévenir les délits, appréhender les délinquants, sécuriser le réseau, protéger les vies et les biens. En conséquence, ils insistent moins sur les activités à mener que sur les spécificités de l'environnement de travail et de la nécessité de se familiariser avec celui-ci comme gage d'efficacité. On dénombre ainsi des polices de chemin de fer, des polices de la route ou bien des polices maritimes. Un tel énoncé lie l'organisation ou l'activité de police à un mode de transport particulier et donc à un milieu d'intervention doté de caractéristiques propres. Dans le métro, par exemple, les usagers perçoivent les risques de manière amplifiée, du fait d'un environnement plus bruyant, plus confiné et donc plus anxiogène. Bref, ils ne réagissent pas comme ils le feraient à l'extérieur du réseau. Cela permet de comprendre que le sentiment d'insécurité puisse être une donnée aussi importante que l'insécurité objective et qu'une sensibilité exacerbée puisse gêner les interventions policières.



Cette attention aux professionnels de la sûreté incite à se pencher sur les évolutions de la profession. Aujourd'hui, deux principales dynamiques semblent cadrer l'évolution des professions de sûreté : la militarisation, d'un côté, et la privatisation, de l'autre. Les deux ne sont évidemment pas indépendantes. La question de la militarisation des forces peut faire figure de réponse aux enjeux propres du terrorisme. Elle prend différentes formes, sur notre territoire, celle de l'existence de ces grosses unités que sont le GIGN, le RAID, la BRI¹, mais aussi de plus petites, tout récemment, destinées à couvrir plus aisément le territoire national et dont le modèle semble davantage encore offert par les multiples unités SWAT², qui se sont développées au sein des polices municipales ou de comtés américaines. Ce mouvement se perçoit aussi au sein des services de sûreté privés, à l'exemple des personnels en uniforme de la SUGE et du GPSR³.

On met ici en avant la place occupée aujourd'hui par les entreprises et agents de sécurité privés. Cela s'inscrit dans une orientation importante qui est l'externalisation des tâches de sécurisation et donc la délégation au moins partielle à des entreprises de sécurité privées. L'exemple emblématique, en France, est celui de la mise en œuvre de la sûreté

aéroportuaire. Depuis 1996, en France, ce sont des grandes entreprises de sécurité privées multi-services qui assurent ces tâches essentielles. L'Etat conservant tout de même un rôle de contrôle des activités des agents de sûreté (via la DGAC, la PAF ou la GTA)⁴ et un rôle de coordination au ministère de l'Intérieur et sur le terrain, à l'exemple du Préfet délégué pour la sécurité et la sûreté des plates-formes aéroportuaires de Roissy et du Bourget. Pour le ferroviaire, on sait que la SNCF vise à l'autosuffisance, à travers l'augmentation des effectifs de la SUGE, le service chargé de protéger l'entreprise contre les actes de malveillance, et la réorientation de ses missions vers les tâches de « sécurisation ». La menace terroriste lui a permis d'aller encore plus loin, en l'autorisant à armer ses agents dans les trains et à fouiller les bagages.

Enfin, la privatisation de la sûreté renvoie aussi à l'appel à ces curieux auxiliaires de sécurité, que sont les usagers (*attentifs ensemble !*) voire les agents de la circulation des opérateurs de transport. Des travaux sociologiques font pourtant de ceux-ci de mauvais auxiliaires de sécurité. La surveillance n'est pas leur métier et la prévention leur premier réflexe. Si ce sont bien des usagers qui ont déjoué l'attaque terroriste du Thalys, ce cas particulier ne peut servir de référence.

Cette évolution des professionnels de la sûreté des transports assez similaire à celle de la sûreté en général peut conduire à ignorer l'essentiel, c'est-à-dire qu'on ne sécurise pas une gare ou un aéroport comme une centrale nucléaire, un bâtiment ou une voirie publique. En effet, en négligeant ce qui singularise les infrastructures et les réseaux de transports, on oublie ce que cela implique en termes de possibilité et de difficulté de contrôle et de surveillance.

Une spécificité de la sécurisation de la mobilité ?

A côté des lois successives et récentes contre le terrorisme (2012, 2014 et 2016), la loi du 22 mars 2016 sur la sécurité dans les transports offre un bon témoignage de la spécificité de la sécurisation des transports. Un des traits les plus intéressants de cette loi est de mêler les mesures de luttes (palpation de sécurité, fouille des bagages) contre le terrorisme aux mesures destinées à lutter contre la fraude, la violence et le harcèlement à caractère sexiste. Elle permet aussi aux agents de sécurité des opérateurs de retenir une personne dans l'attente des gendarmes et des policiers. Elle intègre aussi les policiers municipaux parmi les agents et fonctionnaires pouvant constater des infractions à la police des transports.

SUITE P.12 ...

(1) Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale ; Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion ; Brigade de Recherche et d'Intervention.

(2) *Special Weapons and Tactics*.

(3) La SUGE (Surveillance Générale) est la sûreté ferroviaire de la SNCF ; le Groupe de Protection et de Sécurisation des Réseaux est celle de la RATP.

(4) La Direction Générale de l'Aviation Civile ; la Police Aux Frontières ; la Gendarmerie des Transports Aériens.

« LES STRATÉGIES VISANT À ÉRIGER DES BARRIÈRES DANS LES RÉSEAUX DE TRANSPORTS SONT JUGÉES PEU CRÉDIBLES ET FAIBLEMENT EFFICACES.

Le contenu de cette loi témoigne du fait que la lutte contre le terrorisme dans les transports s'inscrit dans un continuum des risques et des menaces, allant des incivilités (la dégradation de matériels par la réalisation de tags, par exemple) jusqu'aux délits et crimes, dont le terrorisme est la forme la plus extrême. Ce point est essentiel, parce qu'il met en concurrence les définitions du problème public et soumet leur prise en compte à la conjoncture. On a vu, par exemple, la fraude et le harcèlement sexiste dans les transports publics érigés en enjeu lors des dernières élections régionales en Ile de France. Cet enjeu n'est pas anecdotique quand on songe aux 360 millions d'euros/an que coûte la fraude pour la RATP et la SNCF ou au développement d'un sentiment d'insécurité, tout particulièrement pour les femmes, dont la conséquence peut être un report modal sur certains trajets ou à certaines heures de la journée. Autre exemple, si le développement de la sûreté maritime, au cours de la dernière décennie, est lié à l'actualité de la menace terroriste sur les grandes infrastructures de transport, le vol est aujourd'hui considéré comme un fait économique stratégique pour les ports, au sens où l'accumulation des petits vols agacera l'opérateur qui cherchera un autre port d'accueil ou un autre mode de transport pour ses marchandises. Plus encore, dans ce continuum, les priorités affichées, par les opérateurs, en matière de sûreté diffèrent de celles des gouvernants. L'attention des opérateurs se porte en priorité sur les délits de faible intensité, parce qu'ils jouent fortement sur le sentiment de sécurité des usagers, des employés et des clients. La priorité des pouvoirs publics va aux délits plus classiques (les vols, les agressions et conjoncturellement le terrorisme). Or on ne lutte pas contre le sentiment d'insécurité et l'insécurité objective avec les mêmes instruments ; on n'effectue pas les mêmes investissements pour réduire le risque terroriste ou contenir les incivilités.

Cette spécificité tient aux vulnérabilités intrinsèques et toutes particulières des réseaux et des infrastructures dédiés aux transports. Ce sont des activités

et des infrastructures essentielles à l'économie d'un pays. La circulation ne peut être arrêtée trop longtemps, même pour les besoins d'une enquête ou la mise en place d'un dispositif de sécurisation. Les logiques marchandes qui guident les représentations des opérateurs économiques doivent être prises en compte tout comme celles de l'opinion publique qui, au lendemain d'un attentat, exige des réponses rapides. Les responsables de la sécurité doivent ainsi répondre à un cahier des charges fortement contraint par les enjeux économiques liés à la mobilité. Ce point là a été particulièrement visible, lors des attentats ayant touchés des gares ou des réseaux, à Londres comme à Bruxelles. S'il y a bien un arrêt immédiat du trafic, on assiste également à sa reprise rapide, parce que le maintien d'un système de transport à l'arrêt, tout particulièrement dans une Capitale, véhicule trop d'enjeux économiques et symboliques. La culture des pertes et profits des opérateurs de transports peut alors contrarier les exigences de l'enquête.

Les infrastructures et réseaux de transports sont également des systèmes ouverts, pour lesquels les stratégies visant à ériger des barrières sont jugées peu crédible et faiblement efficaces. L'installation de portiques est évidemment plus compliquée dans les gares que dans les aéroports. Ce sont également des espaces de forte concentration des populations

qui offrent ainsi, aux terroristes, des opportunités de provoquer des grands dégâts à la société et à un cout minimal. De plus, les implications de l'acte terroriste sont aisément magnifiées. Elles dépassent le seul périmètre du système de transport du fait des impacts économiques d'une paralysie même momentanée de la mobilité. Ces caractéristiques font que les outils et les compétences des terroristes n'ont pas forcément besoin d'être très sophistiqués pour faire des dégâts considérables. Le recours aux bombes, y compris artisanales, va dans ce type d'espace pouvoir être privilégié, par rapport à d'autres armes plus difficiles à manier. Les comparaisons avec les résultats des attaques dans le Thalys - où l'intervention de passagers courageux contre un assaillant armé a permis d'éviter un drame - et avec les actions suicides commises près du stade de France en novembre dernier en offrent une illustration.

Face à l'attention à porter au sentiment d'insécurité et aux vulnérabilités particulières des systèmes dédiés aux transports, on comprend que les pouvoirs publics et les opérateurs souhaitent d'abord rassurer à tout prix. Au lendemain d'attentats (ceux de janvier et de novembre 2015, par exemple), les transports en commun ont été désertés. Il n'est guère surprenant que les partenaires de la sûreté misent alors sur une présence humaine renforcée et dotée de



consignes de visibilité maximale. On le voit avec le renforcement des agents de la SNCF et de la RATP mais aussi avec le déploiement de militaires, tous en tenue de combat et éventuellement armés, dans les espaces publics. Les critiques un peu rapides sur le caractère risible et a priori inefficace de ces mesures semblent alors décalées au regard de l'objectif de réassurance qui est donné à ce déploiement. Ce renforcement momentané de la présence humaine est également le fait des aéroports, même si ceux-ci peuvent bénéficier de la multiplication des points de contrôle et d'un recours plus aisé aux nouvelles technologies (à l'image des portiques de détection), bien que soulevant une autre difficulté qui est celle des files et donc des temps d'attente au regard des enjeux commerciaux qu'ils soulèvent.

DEUX GRANDS TYPES D'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics sont sommés de réagir à la menace et aux actes terroristes. Les opérateurs le sont aussi, contraints par les retombées économiques d'une augmentation du sentiment d'insécurité. Leur tâche est sans doute compliquée par l'évolution de la menace. On a affaire à de nouveaux terroristes, que l'on doit donc tenter de mieux identifier, et qui s'adaptent aux mesures déployées pour accroître la sûreté. On peut alors identifier un décalage entre des discours politiques qui seraient davantage centrés sur «ici et maintenant» et des discours experts plus soucieux du «avant et après» et s'en agacer. Pour autant, l'observation amène à considérer que l'action des partenaires de la sûreté met l'accent à la fois sur la prévention - c'est ici qu'on retrouve l'enjeu du renseignement mais pas seulement - et sur les modalités de gestion d'une menace qu'on ne peut totalement réduire.

Le recours à la prévention situationnelle

Au-delà du renseignement et notamment humain, il ne faut pas écarter le rôle attribué à l'ingénierie et à l'architecture pour rendre plus difficile l'action terroriste, diminuer les dommages

et accroître la résilience des réseaux. La sûreté est, aujourd'hui, prise en compte dans la conception, l'aménagement et l'organisation des infrastructures et réseaux de transports, à l'exemple de la rénovation des grandes gares ferroviaires ou de la conception des nouvelles gares TGV. Pour autant tous les aménagements ne peuvent être dupliqués partout. On a affaire à des espaces bien différents, qu'il s'agisse du métro, des aéroports ou des gares. Les gares et stations de métro ne peuvent être transformées en aéroports. Pour prendre un exemple, la transposition du poste d'inspection filtrage (PIF) des aérogares vers les gares est difficile voire impossible. Les attentats de Bruxelles ont d'ailleurs montré un passage à l'acte dans l'espace public avant les barrières de filtrage. De plus, comme on l'a déjà évoqué, la sûreté aéroportuaire est tiraillée entre service commercial (accueil et gestion des flux) et exigences sécuritaires. La question de la compétitivité et de la concurrence envisagée sous la forme d'un risque de report modal (de l'avion vers le ferroviaire ou vers l'automobile) fixe un cadre au développement des dispositifs de sûreté reposant sur l'encadrement de flux, le filtrage et la séparation des foules à partir d'outils tels que les barrières de sécurité et les portiques. Le développement de recherches et les expérimentations centrées sur les profils des voyageurs et les dispositifs aléatoires de contrôle en attestent.

Ces dispositifs posent également la question de la « technologisation » en cours. On assiste, dans ce secteur comme dans d'autres, à une course à l'innovation : du portique de détection au scanner, de la vidéo à la biométrie et à la détection comportementale, ... Les systèmes et réseaux de transport et la menace terroristes offrent ainsi des opportunités pour expérimenter des dispositifs qui pourront servir ailleurs (salles de concert, grands magasins, musées...). Le recours à l'innovation technologique est sans borne, bien entendu, dans le cadre juridique du droit au respect de la vie privée (à l'exemple des scanners corporels) et de la protection des données personnelles (à l'exemple des débats sur les fichiers PNR). Il a également un coût et de ce fait n'offre pas une solution généralisable. Il est également soumis à la question de l'efficacité réelle et de l'efficience des outils. La confiance dans la technologie

peut sembler excessive et dialogue mal avec des pratiques terroristes qui restent peu sophistiquées, comme le montre le recours aux explosifs et aux attaques suicides. Plus encore, il faut sans doute regarder la « technologisation » comme une forme de dépolitisation des enjeux de la politique de sûreté à partir du moment où le recours aux technologies les plus pointues complique la mise en débat des enjeux liés à leurs usages. Ce sentiment est renforcé dans un contexte où la gauche gouvernementale a rejoint la droite en faisant sienne l'idée que la sécurité est la première des libertés. Il s'agit aussi parfois de réponses toutes prêtes, dont il est aisé d'envisager l'extension de l'usage, sans que les questions de l'efficacité et de la faisabilité soient posées au préalable, à l'exemple de ces portiques de sécurité qu'on a pu un moment envisager de déployer sur les quais de gare pour contrôler l'accès aux trains.

La mobilisation des réseaux d'acteurs

Les enjeux de sûreté - d'autant plus dans le cadre d'un terrorisme itinérant - sont une préoccupation et une prérogative partagées par différents niveaux de gouvernement. Du local à l'Europe, les effets des transferts de compétence et la dynamique de subsidiarité se font sentir. Le contrôle des flux apparaît ainsi être le produit de réseaux d'acteurs communautaires, nationaux et locaux qui ont en partage des compétences, des ressources (financière, humaine, symbolique) et des responsabilités. Ces différents niveaux de gouvernement posent clairement la question du risque de fragmentation des réponses à la menace terroriste.

Le cas des flux maritimes a depuis longtemps fait ressortir le caractère structurant des régulations et réglementations internationales et notamment européennes. Depuis 2004, le code ISPS⁵ impose à tous les Etats la mise en œuvre de mesures de sûreté à bord des navires et dans les installations portuaires. Le règlement 725-2005 l'a introduit en droit communautaire et une directive 2005/65/CE européenne le complète et étend les mesures de sûreté à l'ensemble de la zone portuaire. De plus, la Commission Européenne dispose d'un pouvoir d'inspection directe sur le terrain en matière de sûreté maritime. La législation et les préroga-

(5) Le code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires.

tives nationales, y compris dans l'application des réglementations supranationales, demeurent cependant tout aussi structurantes. Le Code ISPS reçoit une application française à travers la Doctrine Nationale de Sécurité maritime et portuaire. Au-delà de l'adaptation de la législation aux exigences définies au niveau supranational, l'investissement national se manifeste aussi, par la participation financière de l'Etat, par exemple pour l'achat de matériels (d'inspection-filtrage), la création de postes d'agents dédiés ou par la commande d'expertise. L'Etat joue aussi un rôle de facilitateur par la mise en place d'enceintes décisionnelles réunissant les différentes parties-prenantes censées coopérer dans le domaine concerné ou par l'entretien de dispositifs dédiés, comme les cellules de travail par exemple.

Quant à la mise en œuvre, elle reste locale. C'est ce que montrent la constitution d'unités spécialisées, l'existence de comités locaux de sûreté portuaire, et aussi le transfert aux autorités portuaires de missions régaliennes. Dans le cadre de la décentralisation des ports d'intérêt national, les autorités locales participent également à leur développement. Les niveaux infra-communautaires ne sont donc pas des lieux de simple application de la réglementation communautaire ou internationale. Ils interagissent au contraire et ce sont ces interactions qui définissent les modalités d'appréhension et de traitement des enjeux de sûreté. Il est donc très difficile d'envisager la définition de programmes et d'instruments de contrôle des flux sans tenir compte des interactions entre ces différents niveaux de gouvernement.

Au niveau local, la surveillance et le contrôle est l'affaire de forces de l'ordre : ce sont en priorité les policiers, les militaires et agents de sécurité privés. Sans revenir ici sur le constat posé au début de l'article autour des tendances à la militarisation et à la privatisation, on a ici clairement affaire à des activités de police en réseau, au sein desquels sont associées des forces de police distinctes à la fois publiques et privées. Il convient donc d'interroger les

interactions entre ces forces et d'étudier les exemples étrangers, qu'ils illustrent la diversité des modes de spécialisation ou les modalités d'intégration des agences de sécurité civiles et privées ou de sous-traitance d'un certain nombre de tâches à des agences dotées de prérogatives réduites.

Cette question de la formulation d'une réponse conjointe au terrorisme renvoie à un questionnement, là aussi classique, sur des modalités de gouvernance de la sûreté qui seraient bien plus négociées que partagées, où les logiques de conflit-coopération et d'évitement entre les acteurs ne doivent pas être écartées a priori, si on souhaite prendre la pleine mesure des défis à relever. La notion suggère le développement d'un nouveau mode de gouvernement, fondé sur la négociation entre une multiplicité d'acteurs aux intérêts et aux origines institutionnelles différenciées. Il convient d'identifier les diverses formes de gouvernance des dispositifs et d'en tirer les leçons dans une logique de diffusion de bonnes pratiques et d'identification aussi des différentes attentes des partenaires.

Une des clés de la bonne gouvernance de la sûreté des transports réside alors dans l'identification d'intérêts complémentaires chez les partenaires privés et publics et dans la construction de cultures professionnelles partagées. Cela passe à la fois par la diffusion d'une culture sûreté parmi les divers partenaires privés et sans doute aussi par la diffusion d'une culture plus économique et commerciale au sein des forces de l'ordre. Particulièrement visible en Angleterre, au sein de la *British Transport Police*, par exemple, où il est clair pour tous les partenaires que les exigences de sécurisation et les objectifs commerciaux et d'exploitation ne sont ni antagoniques ni disjoints, cette acculturation croisée reste moins perceptible en France, hors de la prise en compte par les opérateurs de la sécurité de leurs personnels.

Il faut nuancer certaines des critiques actuelles à l'égard des politiques mises en œuvre par les pouvoirs publics et les opérateurs en soulignant la diversité de la «boîte à outils» à leur disposition.

Non, ni les opérateurs ni les pouvoirs publics ne se contentent de gérer les infrastructures de transport comme des châteaux forts. Oui, il y a sans doute des outils plus adaptés au court (contrôle, filtrage), moyen (renseignement technologique et humain) et long terme (mesures sociales et économiques).

Mais la question n'est pas celle du bon instrument. Elle est, comme souvent pour l'action publique, bien davantage celle d'une combinaison momentanément vertueuse à trouver. Il convient aussi de mieux concilier les exigences de prévention à celles de la gestion du passage à l'acte terroriste, dans le cas de systèmes de sûreté et de transport qui évoluent constamment, ce qui en complique à la fois les modalités de gouvernance et la recherche des facteurs de résilience ■



Fabrice HAMELIN

Maître de conférences HDR en science politique à l'université Paris Est Créteil (UPEC), depuis 2014, Fabrice HAMELIN est responsable de la Licence de Science Politique et du parcours de Master Action Publique. Il a été l'adjoint au Directeur du Pôle de formation à l'Action Publique de l'Ecole des Ponts ParisTech (2012-2014) et Chargé de Recherche à l'INRETS puis à l'IFSTTAR (2003-2012). Ses recherches portent sur les politiques comparées de sécurité et de sûreté dans les transports et sur la circulation des savoirs d'Etat.

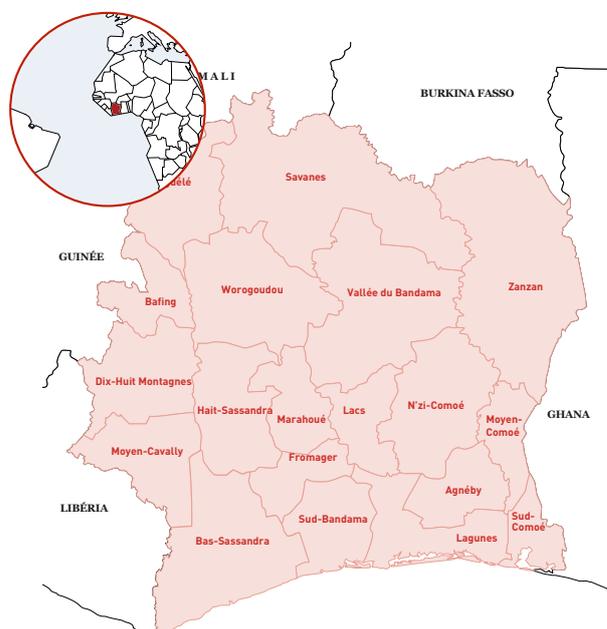
→ fabrice.hamelin@u-pec.fr



ACTUALITÉ INTERNATIONALE

PROJET DE MODERNISATION ET D'EXTENSION DE LA PROTECTION CIVILE DE CÔTE D'IVOIRE LES SAPEURS-POMPIERS CIVILS, DES SECOURS DE PROXIMITÉ

La République de Côte d'Ivoire s'est lancée dans un ambitieux chantier de modernisation et d'extension des services de secours de proximité dans un double cadre, celui du processus « désarmement, démobilisation, réintégration » (DDR) des ex-combattants et celui de la « réforme du secteur de la sécurité » (RSS). Dans ce contexte, un corps nouveau a été créé, les sapeurs-pompiers civils. Créé ex nihilo à partir du recrutement de 1500 ex combattants, ce corps est d'ores et déjà constitué : les agents ont été formés et affectés dans les 30 régions et il ne leur manque que les équipements pour être opérationnels. Ce projet ambitieux et structurant pour la République de Côte d'Ivoire ne peut être mené à bien sans appuis financiers extérieurs.



UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE GÉNÉRATEUR DE RISQUE ET UNE DEMANDE DES POPULATIONS

La République de Côte d'Ivoire doit faire face à une augmentation des risques courants (secours à personnes, accidents de circulation, incendies...) qui vont en augmentant du fait de l'accroissement de sa population et de ses infrastructures. Dans le même temps, son développement économique engendre l'implantation de nouvelles industries pouvant générer des risques particuliers supplémentaires. Par ailleurs, les populations acceptent de moins en moins de s'en tenir à la fatalité quand les moyens de secours font défaut. Pourtant, son outil de protection civile est demeuré relativement figé au cours des dernières années malgré le développement de certaines infrastructures de secours (création de 2 compagnies du GSPM⁽¹⁾ à Korhogo et à N'Zianouan, mise en chantier des Centres de secours de San Pedro, Abengourou et Gagnoa).

UNE CONSTRUCTION PARTIELLE, MAIS CONCENTRÉE

Plutôt que d'éparpiller les moyens dans l'ensemble des 197 communes du pays, le choix a été fait de concentrer les moyens de secours dans les 30 plus grandes villes du pays à l'horizon 2020. Ces centres de secours d'urgence auront vocation à intervenir sur l'ensemble d'une région administrative. À terme, chaque commune se verra doter d'un centre de secours d'urgence de la protection civile. Pour y parvenir, des objectifs précis, décrits ci-après, ont été définis.

.....

(1) Groupement de Sapeurs-Pompiers Militaires de Côte d'Ivoire

Inauguration du premier centre de secours des Sapeurs-pompiers civiles en RCI, le 28 avril 2016



Refondre les textes régissant la protection civile

Un vaste chantier a été entrepris pour toiletter et refondre les textes existants, permettant d'asseoir la nouvelle structure sur des bases saines et solides. Il s'agit notamment des textes réglementaires relatifs au dispositif ORSEC et à l'organisation de l'Office national de la protection civile (ONPC). Ce faisant, des propositions sont faites pour donner toute la plénitude de la décision et du commandement, en matière de protection civile, au ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de la sécurité.

Renforcer prioritairement les capacités opérationnelles

L'objectif essentiel est d'augmenter les moyens d'intervention au profit des populations et l'action de ces nouveaux centres de secours doit rapidement être perceptible sur le terrain. Pour ce faire 3 grandes priorités ont été identifiées :

1. renforcer les moyens en équipement et en infrastructure du corps des sapeurs-pompiers civils ;
2. renforcer le niveau de formation des sapeurs-pompiers civils tout en assurant le pyramidage hiérarchique de ce corps créé ex nihilo ;

3. renforcer la chaîne de commandement et de gestion de crise.

Renforcer les moyens en équipement et en infrastructures du corps des sapeurs-pompiers civils

Il s'agit d'appuyer la construction de centres de secours d'urgence de la protection civile sur le modèle de celui de San Pedro.

Pour ce faire, il faudra mettre simultanément en œuvre les actions suivantes :

- ✓ équiper les centres d'urgence en véhicules et matériels d'intervention. Ces véhicules seront basiques et simples de maintenance. Pour le prix d'un engin incendie aux normes européennes, un centre de secours peut être entièrement équipé ;
- ✓ équiper les sapeurs-pompiers civils en matériels de protection individuelle, ce qui revient à leur fournir les équipements indispensables pour leur permettre d'intervenir en sécurité ;
- ✓ doter les sapeurs-pompiers civils des moyens leur permettant de gérer les tâches administratives,

d'assurer la remontée d'information et la coordination des secours. Il s'agit de l'acquisition de matériels informatiques et de postes radios ;

- ✓ équiper les centres de secours en moyens collectifs de protection (appareils respiratoires, moyens d'éclairage, lots de sauvetage ...) ;
- ✓ développer une capacité de maintenance au sein des CS afin de permettre le maintien en condition opérationnelle des équipements.

Renforcer le niveau de formation des agents de la protection civile

Pour y parvenir, il s'agira d'assurer la mise en place des infrastructures et des moyens pédagogiques d'une école nationale de formation dont la vocation sera de former tous les sapeurs-pompiers, qu'ils soient civils ou militaires.

Créer une école nationale de protection civile

- ✓ en élaborant et conduisant un programme de formation des instructeurs de l'école permettant à la République de Côte d'Ivoire d'acquérir une pleine autonomie dans la formation face aux risques courants ;

Le nouveau centre de secours



✓ en assurant une formation complémentaire des 1500 agents dans le domaine de l'incendie, du secours routier et du sauvetage en excavation ;

✓ en assurant la formation des futurs cadres du corps des sapeurs-pompiers civils.

Renforcer la chaîne de commandement et de gestion de crise avec la construction de 4 antennes régionales de protection civile

Ces antennes auront les missions d'assurer le commandement des CSU et la gestion de crise au niveau interrégional, de réaliser les actions de prévention et de prévision et d'appuyer l'action des Préfets de département, premiers gestionnaires de crise. Il y sera ajouté la mise en œuvre, au sein de chaque antenne, d'un centre de transmission de l'alerte, d'un centre opérationnel interrégional ainsi que la formation des agents appelés à y servir.

Équiper un centre de commandement et d'alerte au sein du GSPM

En complément des moyens civils en région, il conviendra de renforcer la

coordination des opérations sur les villes défendues par le GSPM et la réception des demandes de secours. C'est pourquoi il est nécessaire de moderniser l'actuel centre de coordination des opérations du GSPM.

Assurer la construction du siège de l'ONPC et du centre de gestion interministérielle de crise

Pour le fonctionnement de l'ensemble, il faudra construire un siège de la protection civile adapté. Dans son futur format, l'ONPC verra son organisation évoluer pour couvrir tous les champs de la protection civile. Le nouvel organigramme, intégré au projet de décret en cours de validation, nécessitera l'installation de la structure centrale de l'ONPC dans des locaux plus fonctionnels.

En définitive, les coûts d'infrastructures et d'équipement seront importants, car liés au déploiement massif de centres de secours, mais rapidement opérationnels. En revanche, les coûts de formation seront relativement réduits en raison du choix de créer un centre de formation ressource qui sera rapidement en mesure d'assurer le complément de formation des agents, en fonction des risques inhérents à chaque zone de déploiement des centres de secours.

Les contreparties ivoiriennes

En complément de la mise en place de ces mesures qui nécessiteront un appui financier extérieur conséquent, la République de Côte d'Ivoire s'inscrit d'ores et déjà dans la conduite de ce projet. Ainsi, la loi de programmation de la sécurité intérieure (LPSI) prévoit la mise en place de financements permettant d'atteindre, en 5 ans, la cible des 30 centres de secours.

Un projet ambitieux, utile aux populations et structurant pour le pays qui ne peut actuellement le mener seul. La réalisation de ce projet aura un retentissement sur toute la sous-région et attirera sans nul doute des bailleurs désireux d'investir dans un domaine autre que celui de la sécurité.

Enfin, la première phase de création de 10 centres de secours, avec les 1500 sapeurs-pompiers déjà recrutés par l'intégration des ex combattants, sera suivie d'une deuxième pour atteindre la cible des 30 centres de secours à moyen terme. Cette deuxième phase du projet ouvrira la porte du recrutement aux jeunes ivoiriens qui voudront servir leur pays au sein d'une structure jeune et dynamique dans laquelle ils pourront aisément évoluer et progresser ■



Jean-Claude ZILLIOX

Le Lieutenant-Colonel Jean-Claude ZILLIOX est Conseiller technique du ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de la sécurité et Chef de projet protection civile en République de Côte d'Ivoire.



DOSSIER THÉMATIQUE

RÉSEAUX SOCIAUX *et gestion de crise*



INTRODUCTION

Alors que la puissance des réseaux sociaux s'impose toujours davantage, notamment en période de crise, il nous est apparu indispensable d'y consacrer ce dossier thématique.

Les évènements tragiques qui se sont succédés ces derniers mois, ont révélé à quel point ils sont devenus incontournables lors de crises de grande ampleur. Le centre de gravité de la communication a en effet migré des médias traditionnels à ceux du web 2.0, permettant à la population de s'exprimer, participer, témoigner... De même, ils permettent aux institutions de s'adresser directement aux citoyens pour transmettre des consignes¹, donner des conseils, informer en temps réel, tout en s'affranchissant d'intermédiaires, facilitant ainsi leur gestion et communication de crise.

Retenons que sur les 55,5 millions d'internautes que compte la France (86% de la population), près des 2/3 sont inscrits sur un réseau social (32 millions), et plus de 25 millions sont des utilisateurs actifs de ces réseaux sur leurs mobiles (ils sont près de 2 milliards dans le monde)² : le potentiel de ces relations virtuelles est donc immense !

Mais si ces outils du web 2.0 permettent d'abord l'expression démocratique, ils sont aussi parfois détournés par des utilisateurs surfant sur l'apparent anonymat que leur procure Internet, pour véhiculer des rumeurs ou inciter à la haine et à la barbarie. Cette dualité est intrinsèque aux outils du web 2.0 et ne doit pas être un frein à une présence en ligne. Ce qui fait le succès de ces outils, c'est justement leur convivialité, leur réactivité et leur ergonomie très ludique.

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées l'ont bien compris : au-delà d'un effet de mode, chacun doit désormais s'interroger sur le déploiement d'une stratégie de présence en ligne.

Pour cela, l'équipe de la LIREC a fait appel à des spécialistes publics et privés de la gestion et communication de crise, pour qu'ils témoignent de leurs expériences en la matière, afin de nous permettre de saisir les nombreux avantages que peuvent apporter ces outils en temps de crise, mais aussi de déceler leurs limites ■

SOMMAIRE

- 19 Introduction
- 20 Opportunités et limites des MSGU
- 25 Volontariat et médias sociaux : quand le citoyen participe à la gestion de la crise
- 29 Les réseaux sociaux : un levier pour le responsable sûreté d'une entreprise ?
- 32 Collectivités, réseaux sociaux et gestion de crise : l'exemple de la Ville de Paris
- 35 Interview de Christian GRAVEL, Préfet, Directeur du SIG
- 37 Retour sur les prémices de l'exploitation des réseaux sociaux en situation de crise
- 39 Terrorisme : l'appel au silence des autorités belges sur les réseaux sociaux
- 40 L'association « La Radio Météo »
- 41 Une application pour l'entraide citoyenne

.....
(1) Articles à consulter à ce sujet : *Communication publique de crise sur les réseaux sociaux, l'exemple de l'ouragan Sandy* (LIREC n°37, décembre 2012) : <http://www.inhesj.fr> ; *L'utilisation des médias sociaux lors des attentats du 13 novembre 2015, à Paris* (LIREC n°49, décembre 2015) : <http://www.inhesj.fr>

(2) Chiffres de l'agence [We Are Social](http://www.wearesocial.com), janvier 2016.

Opportunités et limites des MSGU

par Nicolas VANDERBIEST



L'ORIGINE DE MSGU

La révolution du « Web 2.0 » a permis l'émergence des médias sociaux, qui permettent de véhiculer de l'information qui n'est pas nécessairement produite par des professionnels de la presse ou des relations publiques. En effet, les citoyens connectés peuvent aussi y participer, écrire, produire des documents sonores, faire des photos et des vidéos. La dimension sociale des médias sociaux tient à la capacité que chacun a d'interagir avec l'information à tout instant, par des commentaires, des rediffusions... S'y référer est devenu un réflexe naturel, dès lors qu'une connexion à l'Internet est disponible : pour toute personne équipée d'un smartphone, cette possibilité est permanente.

Lors d'un événement majeur de type catastrophe, les citoyens ont besoin d'une information pertinente, pour adapter leurs comportements aux risques, trouver l'aide dont ils ont besoin, se mettre en sécurité, ou être informés sur le traitement de l'urgence par les autorités. Les citoyens au cœur de l'événement sont en situation de produire de l'information. Étant sur place, ils ont la possibilité de poster des images, des vidéos ou des commentaires immédiatement sur leur compte Twitter, Facebook, YouTube ou Instagram. Et l'expérience montre qu'ils le font de manière très spontanée, ne serait-ce que pour informer leurs proches de la situation. Or, cette information disponible sans délai et le plus souvent géo-localisée, a un intérêt majeur pour le gestionnaire de crise.

Le sigle MSGU est utilisé depuis 2012 dans l'espace francophone pour désigner la démarche permettant de tirer profit, pour la gestion d'événements majeurs, des médias sociaux en situation d'urgence. Cette information dispersée sur de nombreux réseaux sociaux, est donc difficilement accessible aux organisations de l'urgence sans un traitement préalable permettant de l'extraire, de la trier, de l'ordonner et de la présenter sous une forme exploitable en salle opérationnelle.

Ce travail coûteux en temps, en hommes et en énergie, nécessite en outre une connaissance approfondie des techniques de recherche et de validation de l'information sur les réseaux sociaux, nécessitant un long apprentissage pratique. D'où l'idée de confier cette tâche à une équipe de volontaires de confiance, qui peut être activée à la demande du gestionnaire de crise. Cette équipe n'est pas réunie dans un même espace physique, mais dans un espace numérique de travail : elle constitue donc une communauté dite « virtuelle », dans le langage des informaticiens, dont le concept a reçu en 2011 la dénomination de VOST, pour virtual operations support team. En France, et plus largement dans l'espace francophone, l'association VISOV (pour volontaires internationaux en soutien opérationnel virtuel) a été constituée par des citoyens, pour la plupart intervenant dans le domaine de la sécurité civile ou de l'urgence, afin d'importer le concept de VOST.

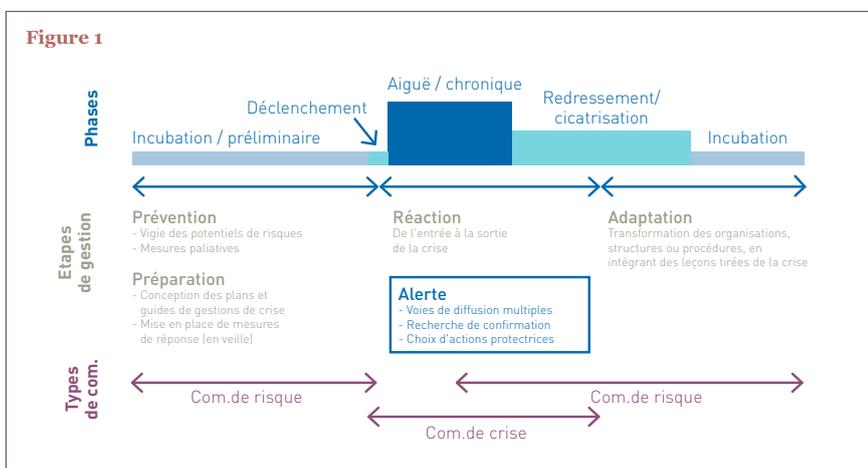
Les #MSGU proviennent au départ du terme anglophone SMEM, qui signifie « *Social Media Emergency Management* »¹. Si l'acronyme intègre les réseaux sociaux, son champ d'action ne se résume pas qu'à ceux-ci. En effet, ne considérer que ceux-ci serait bien trop réducteur. La formule est aussi celle d'un mouvement citoyen, pour les citoyens. Le champ d'action comprend donc *Facebook*, *Twitter*, mais aussi les blogs, *webnews*, groupes privés de *Facebook*, etc. L'erreur serait d'ailleurs de ne considérer que la face visible des réseaux sociaux, en oubliant les espaces privés.

Durant une crise, il y a plusieurs phases. Dans sa thèse², Pierre Berubé revient sur les étapes des alertes et des communications en situation d'urgence (figure 1)

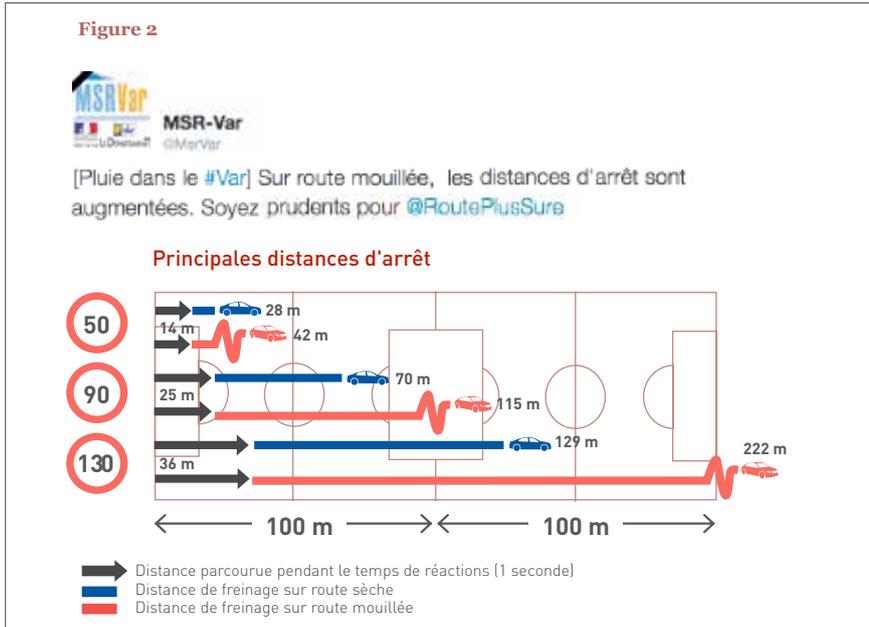
La communication de risque tient une place bien plus importante que la communication de crise qui est ponctuelle. En amont de la situation de crise ainsi que durant la phase dite d'adaptation, la communication est essentielle pour sensibiliser les populations aux risques (figure 2) et les accompagner étroitement dans les phases de sortie de crise et de retour à la normale (figure 3).

Pour la communication de risque, il y a communément 7 règles cardinales :

1. Accepter et impliquer le public comme un partenaire légitime grâce à l'implication en amont des communautés et des parties prenantes qui ont un intérêt ;
2. Prévoir et évaluer attentivement les efforts ;
3. Écouter les craintes des publics spécifiques en prenant le temps de trouver ce que les gens savent, pensent ou veulent, tout en reconnaissant leurs sentiments ;
4. Être honnête, franc et ouvert. Essayer de partager le plus d'information possible avec les communautés ;
5. Se coordonner et collaborer avec d'autres sources crédibles ;
6. Répondre aux besoins des médias en restant ouvert et accessible aux journalistes. Établir des relations à long terme de confiance avec ceux-ci ;
7. Parler clairement et avec compassion.



(1) <http://goudreaucommunications.com>
 (2) <https://dl.dropboxusercontent.com>



Les #MSGU permettent une présence à chaque étape et remplissent presque l'entièreté de ces principes. En effet, ils impliquent la population qui peut désormais être actrice et productrice d'information avec les outils du web collaboratif. Cette interactivité permet plus que jamais d'écouter les craintes des publics, de les analyser et de les prendre en compte dans les stratégies de réponse. Des associations et collectivités les utilisent, y compris dans leurs exercices et simulations de crise, afin de se familiariser avec cette participation citoyenne et évaluer les efforts des internautes. Enfin, les journalistes sont en quête d'information sur les réseaux sociaux durant les crises : ce hashtag (mot-clef) est un compte de référence à suivre, qui répond aux règles cardinales.

Si les #MSGU s'insèrent parfaitement dans la stratégie de risque et de crise, encore faut-il que les pouvoirs politiques initient des procédures pour les mettre en place opérationnellement. La prise de conscience est réelle puisque le Premier ministre, Manuel Valls, déclarait en 2013 lors des Assises Nationales de la Recherche stratégique que :

«Mettre l'humain au cœur des organisations, c'est aussi mettre le citoyen au cœur des dispositifs et la technologie est pour cela très utile, je prendrai l'exemple de la sécurité civile » et que « les réseaux sociaux sont donc un enjeu stratégique pour le

ministère de l'Intérieur, nous devons l'appréhender afin de mieux l'intégrer dans nos processus notamment en matière de renforcement du lien entre les forces de l'ordre et la population... ».

Le Service d'information du gouvernement (SIG) avec le Ministère de l'Intérieur a d'ailleurs publié un guide pour Facebook et Twitter à l'attention des préfetures³.

En Belgique, le Service Public Fédéral Intérieur a publié un Livre blanc⁴ sur les médias sociaux en communication de crise.

LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LES MSGU

Lorsqu'un événement est en train de se dérouler, les réseaux sociaux nous alertent. Il y a alors deux types d'informations que l'on peut retrouver sur les réseaux sociaux durant une crise : celles qui sont pertinentes pour le traitement de l'urgence et celles qui traitent des événements mais qui n'ont pas d'intérêt pour les gestionnaires de la crise, ou qui sont parfois même contreproductives.

✓ Les informations pertinentes : cela concerne toutes les informations à propos de l'incident, qui contribue soit à étendre sa notoriété, soit à

mieux comprendre la situation ou le contexte.

✓ Les informations non pertinentes : les habituels trolls⁵, l'humour, les hors sujets qui hijack⁶, les rumeurs et les bruits sémantiques.

Une étude de Kanhabua, N., and Nejd, W.⁷ a analysé 26 situations de crises différentes qui ont eu lieu en 2012 et 2013. Elle a classé les types d'informations en 6 catégories :

- 1. Personnes affectées** : Demandes d'aide médicale, personnes piégées ou blessés, dégâts, personnes perdues (vues ou trouvées).
- 2. Infrastructures** : Dommages des bâtiments, environnement, inondations éventuelles, statut des hôpitaux et cliniques, fermeture des routes et trafic routier.
- 3. Donations et volontaires** : Donation d'argent, biens ou services ; demande d'aide ou de coordination ; besoin d'abris, distribution de nourriture, informations sur les volontaires.
- 4. Mise en garde et conseils** : Conseils, mise en garde, astuces, protocoles, prévisions et instructions.
- 5. Marque de sympathie et aspects émotionnel** : Marques de préoccupation et condoléances, remerciements, prières, messages émotionnels, support.

(3) <http://www.netpublic.fr>
 (4) <https://5052.fedimbo.belgium.be>
 (5) En argot Internet, un troll caractérise ce qui vise à générer des polémiques. Ainsi, « troller », c'est créer artificiellement une controverse qui focalise l'attention aux dépens des échanges et de l'équilibre habituel de la communauté.
 (6) Le hijacking est un mot de la langue anglaise apparu au XXe siècle pour désigner une action de détournement (détournement d'avion). Le terme s'est ensuite étendu au domaine informatique et s'applique à toute une série de prises de possession illégales.
 (7) Kanhabua, N., and Nejd, W. Understanding the diversity of tweets in the time of out-breaks. In Proc. of WOW workshop (2013).

6. **Autres informations** : ligne de feu, lieu de l'incident, météo, niveau d'intempérie, vent, visibilité, fumées, cendres, métadiscussions, vérification d'information et explications de problèmes spécifiques, autres informations.

Il y a également une importante opportunité : celle de permettre aux gens de se connecter entre eux. Les comptes publics peuvent servir de lien entre les internautes, en proposant un carrefour d'audience pour les personnes qui souhaitent aider. Durant la catastrophe ferroviaire de Bretigny, des individus ont ainsi proposé de loger des voyageurs qui étaient bloqués. Ce même phénomène s'est également déroulé, avec une plus grande amplitude, durant les attentats de Boston ou ceux de Paris⁸.

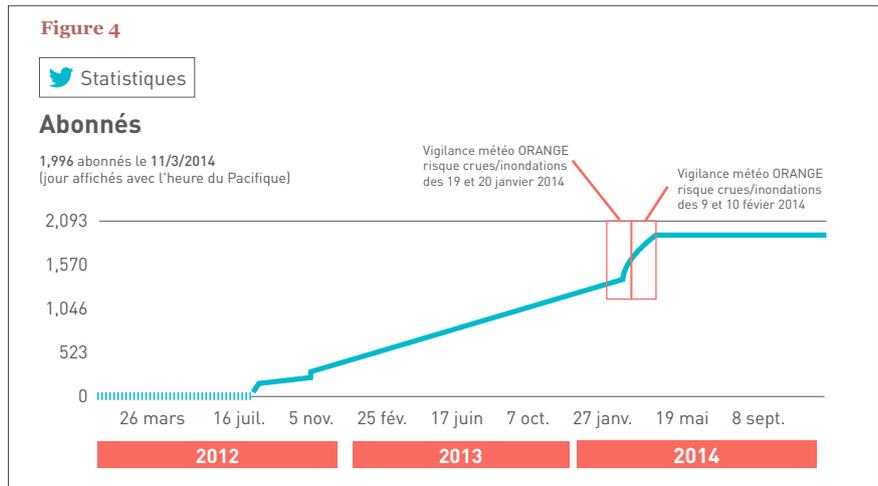
On peut voir presque à chaque crise, un besoin d'information de la part du public qui se traduit par des abonnements pour les comptes qui en fournissent. Prenons l'exemple du compte @Prefet83, pionnier en la matière, qui a connu un bond d'abonnements durant des intempéries occasionnant un état de vigilance orange, entre 2013 et 2014 (figure 4). Et de nombreuses questions se trouvent d'ailleurs sur Twitter (figure 5).

Jusqu'à présent, nombre d'entre elles sont restées sans réponse, mais cela évolue. La gestion des alertes peut être annoncée très rapidement et les autorités peuvent publier leur évaluation de la situation au fil de l'eau (figure 6).

Ce type de situation offre d'ailleurs une très bonne opportunité de montrer à la population que les troupes sont sur le front et que tout est fait pour gérer la situation d'urgence. Cela permet ainsi de rassurer la population (figure 7).

Lors d'un colloque de l'ENSOSP⁹, l'Observatoire international des crises représenté par Didier Heiderich¹⁰ résumait ainsi les opportunités par étapes :

✓ **Information montante** : géolocalisation, cartographie, information en temps réel.



- ✓ **Décision** : intelligence collective face à l'inconnu, dépassement des modèles, délocalisation de la décision, mobilisation d'expertises externes.
- ✓ **Information descendante** : information ciblée, diffusion en temps réel.
- ✓ **Modalité d'action** : précision dans le déploiement des ressources.

DES LIMITES ET DES RISQUES À PRENDRE EN COMPTE

Des dizaines de millions de tweets peuvent être envoyés à n'importe quel moment ; ce bruit peut être perturbant lorsqu'on est à la recherche de l'information.

(8) LIREC n°49, p.6, décembre 2015, *L'utilisation des médias sociaux lors des attentats du 13 Novembre 2015*, à Paris : <http://www.inhesj.fr/>
 (9) www.ensosp.fr

(10) <http://www.didierheiderich.com/>

Le bruit peut certes être réduit en utilisant des mots-clefs adéquats, mais l'établissement des « listes lexicales » est tortueux et doit être préparé en amont pour activer la veille, et ce dès le lancement d'une situation d'alerte. À titre d'exemple, Cédric Moro¹¹ publiait ce champ lexical autour des inondations¹² (figure 8).

Bien entendu, les rumeurs et *trolls* sont également présents sur les réseaux sociaux, ce qui nécessite de les démentir en temps réel (figure 9).

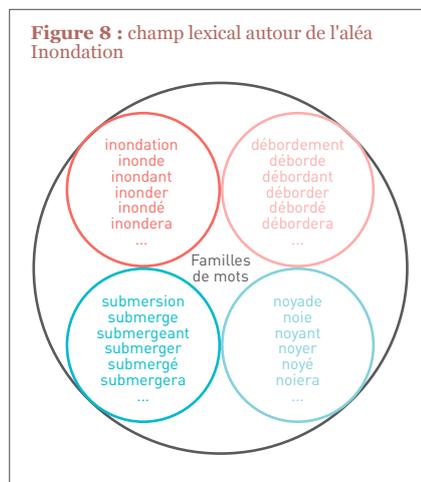
Pour identifier des rumeurs, il existe certaines techniques permettant d'effectuer une recherche par image sur *Google*, afin de déterminer s'il s'agit d'une photo ancienne ou récente. Un outil comme *FotoForensics* est aussi particulièrement utile pour vérifier si des photos ont été modifiées. On peut également citer *Tineye* et *Verily* (vérification par *crowdsourcing*¹³) durant les crises.



Il est également risqué de considérer *Twitter* comme la seule source d'information à traiter: en gestion de crise, il ne serait pas pertinent de ne pas aller puiser l'information sur d'autres médias comme *Instagram*, *Facebook* et autres, ou encore d'oublier les supports tels que l'email ou le SMS,

pour tenir informée la population. En effet, dans certaines situations (lieux reculés), il est plus facile de recevoir un SMS qu'un *tweet*.

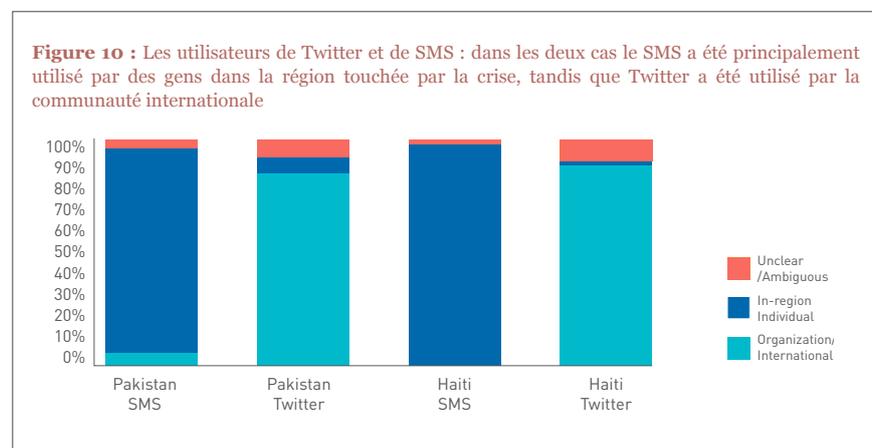
L'arbre ne doit pas non plus cacher la forêt puisque le bruit sur *Twitter* est généralement fait par des internautes qui ne sont pas sur les lieux de la crise, comme le prouvent les données recueillies par une étude de l'Université de Stanford¹⁴ (figure 10).



Des pages *Facebook* se créent aussi parfois spontanément, sous forme de groupes ou communautés, pour partager des informations, données et photographies sur certains événements (cyclones à la Réunion par exemple¹⁵).

Si de nombreuses opportunités sont offertes par les réseaux sociaux, ils présentent également des dangers tels que :

- ✓ Le bruit et la confusion, les rumeurs ;
- ✓ Les erreurs liées à une mauvaise interprétation de l'information ;
- ✓ Les décisions sous influence ou les biais cognitifs, le cloisonnement technologique ;
- ✓ La perte de légitimité ;
- ✓ La dilution, la confusion entre information et communication ;
- ✓ La mise en cause de l'action en temps réel, la dématérialisation et perte du sens du réel, la paralysie en cas de perte de signal.



(11) Spécialisé depuis 15 ans dans la communication et l'organisation face aux risques majeurs, il est responsable éditorial du site www.i-resilience.fr

(12) <http://www.i-resilience.fr>

(13) Le *crowdsourcing* ou production participative, est l'utilisation de la créativité, de l'intelligence et du savoir-faire d'un grand nombre de personnes, en sous-traitance, pour réaliser certaines. C'est aussi l'échange d'informations/de données entre internautes via internet.

(14) *Short message communications : users, topics, and-in-language processing* : <http://www.robertmunro.com>

(15) <https://fr-fr.facebook.com/Cyclones.La.Reunion/>

Il existe donc de véritables opportunités à la mise en place de processus de #MSGU en situation d'urgence. Toutefois, les « anciennes » techniques ne peuvent être mises de côté et il existe toujours des situations - perte du réseau téléphonique, zone sans couverture 4G, communautés rurales avec fort taux de fracture numérique - qui pourraient faire qu'un protocole de gestion de crise trop axé sur ces techniques, soit inefficace, voire source de défaillances. Il faut établir une situation équilibrée en testant les différents dispositifs et créer un catalogue de bonnes pratiques ■



À PROPOS DE L'AUTEUR

Nicolas VANDERBIEST



Nicolas VANDERBIEST est assistant et doctorant à l'Université Catholique de Louvain après avoir suivi un master en communication à

l'Université Libre de Bruxelles. Sa thèse porte sur les crises de réputation des organisations sur le World Wide Web, et son blog, le *Reputation Lab* dans lequel il tient les « mémoires des crises 2.0 », est un observatoire qui reprend l'analyse de toutes les crises 2.0 qui ont eu un écho sur la scène médiatique francophone, depuis 2004. Il publie aussi en ligne, pour le compte de *MyCommunityManager* et *Le Plus, de L'Obs*. Enfin, il est également consultant et formateur dans le domaine de la communication sensible et de crise, sur les réseaux sociaux.



ARTICLES ET THESES SCIENTIFIQUES

P. Bérubé. *De l'interphone à Internet: Les alertes et la communication en situation d'urgence dans une société de risques et de réseaux.* Université du Québec. 2012

Covello, Vincent T., Allen Frederick H. (1988). *Seven Cardinal Rules of Risk Communication.* U.S. Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis, Washington, D.C.

Kanhubua, N., and Nejdil, W. *Understanding the diversity of tweets in the time of outbreaks.* In Proc. of WOW workshop (2013).

Munro, R., and Manning, C. D. *Short message communications: users, topics, and in-language processing.* In Proc. of DEV (2012)

Olteanu, S. Vieweg, C. Castillo. 2015. *What to Expect When the Unexpected Happens: Social Media Communications Across Crises.* In Proceedings of the ACM 2015 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW « 15). ACM, Vancouver, BC, Canada.)



GUIDES

→ [Médias sociaux en gestion d'urgences - un guide des meilleures pratiques Les médias sociaux en communication de crise par le SPF Intérieur Belgique.](#)

→ [Communiquer sur les risques par le SPF Intérieur \(Belgique\).](#)

→ [Note MSGU rédigée par VISOV pour la revue de l'IFRASEC - Institut Français de sécurité civile Guide pour Facebook et Twitter du ministère de l'Intérieur à l'attention des préfetures.](#)

→ [Guidelines for the use of new media in crisis situations de la Commission européenne](#)



COMMENT UTILISER LES RÉSEAUX SOCIAUX EN GESTION DE CRISE ?

Ce mémoire a été rédigé par 4 sapeurs-pompiers en vue de l'obtention de diplômes à l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP) et à l'Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence.

Il se propose d'étudier la crise et le cycle qui la caractérise pour comprendre comment les réseaux sociaux peuvent l'impacter à sa naissance, à son paroxysme et en période post-crise. Le but est de répondre à la question de l'utilisation des médias sociaux en gestion de l'urgence – MSGU – par les acteurs de la sécurité civile en situation de crise.

Au travers de ces réflexions, les auteurs proposent une méthodologie pragmatique pour faire des MSGU un outil concourant à la gestion de crise. Leurs préconisations abordent des aspects stratégiques et doctrinaux relatifs à l'utilisation des réseaux sociaux, au dimensionnement humain et technique, à la formation, au retour d'expérience et à la place d'associations...

→ <http://crd.ensosp.fr>

Volontariat et médias sociaux : quand le citoyen participe à la gestion de la crise

par Gilles MARTIN, Antoine JOUANNEAUX et Ludovic BLAY

La révolution internet a vu l'émergence, à partir de 2005, des médias sociaux. Ils sont aujourd'hui au cœur de nos vies, que ce soit dans nos espaces professionnels, dans nos divertissements, dans nos sources d'informations... Depuis plus de dix ans, ce phénomène exponentiel s'appuie sur trois socles qui évoluent dans le même sens : la possession de téléphones mobiles par 97% de la population⁽¹⁾ (dont 61% sont des smartphones⁽²⁾), la couverture du réseau de troisième ou quatrième génération (97% de la population est couverte par le réseau de téléphonie mobile) et enfin le développement de pratiques fortement sociales qui deviennent le cœur des échanges actuels (à l'origine de plus de six cents réseaux sociaux à travers le monde). Actuellement 68% de la population est abonnée à au moins un réseau social⁽³⁾ et chacun y passe en moyenne plus d'une heure par jour. C'est dans ce cadre que les réflexions sur l'utilisation des médias sociaux ont pu voir le jour, que ce soit dans le marketing, dans la communication institutionnelle, dans la communication politique, et bien sûr pour ce qui nous concerne dans le cadre des crises.

LES MÉDIAS SOCIAUX DANS LA VIE DU CITOYEN ET DANS LES CRISES

La naissance du concept de Médias Sociaux pour la Gestion des Urgences (#MSGU) date de l'hiver 2012. Créé par deux québécoises Guylaine Maltais⁽⁴⁾ et Judith Goudreau⁽⁵⁾ puis longuement discuté au sein d'un petit groupe en France, il est le pendant francophone du *Social Medias for Emergency Management* (#SMEM). C'est aux Etats-Unis mais aussi en Nouvelle-

Zélande et en Australie que l'on a vu apparaître l'utilisation de médias sociaux dans la gestion de l'urgence dès 2010. Toutefois c'est lors du cyclone Sandy à New-York en octobre 2012 que leur utilisation a été mise en avant et que l'on a pu voir leurs plus-values dans la gestion opérationnelle comme dans la communication de crise. C'est lors de cet événement majeur que le rôle des médias sociaux est apparu le plus clairement, il existait désormais un lien direct entre les autorités et la population, et même entre les individus eux-mêmes. C'est sur cette période que nous avons constaté une explosion des statistiques de trafic sur les différents médias sociaux. → Voir [Infographie extraite de : http://blog-mindjet](http://blog-mindjet).

C'est aussi durant cet événement majeur que les autorités ont pris conscience de ce que pouvaient apporter les médias sociaux d'un point de vue opérationnel. Ils constituent tout d'abord une formidable source d'information pour un service en charge des opérations de secours. Des informations que l'on va pouvoir retrouver sous plusieurs formes :

- ✓ Sous forme de vidéos grâce à des plateformes comme *YouTube* ou *DailyMotion*, mais aussi de plus en plus souvent sous la forme de vidéo en direct, avec des applications comme *Periscope*, *Facebook Live* ou *Plussh*.
- ✓ Sous forme d'images grâce à la généralisation des appareils photo intégrés dans les smartphones et des applications comme *Picasa*, *Flickr*, *Tumblr*...
- ✓ Sous forme d'éléments géolocalisés grâce aux GPS intégrés dans les téléphones.
- ✓ Sous forme de témoignages, au plus près du terrain et très rapidement en ligne.

Mais si les médias sociaux peuvent être utiles pour remonter de l'information dans un centre opérationnel de crise, c'est aussi un formidable moyen de communiquer et interagir avec la population. Ils peuvent alors être des outils permettant de prendre le pouls médiatique, afin de connaître les besoins et les attentes de la population, connaître les interrogations des journalistes, ainsi que pour diffuser des messages comportementaux et de l'information préventive.

Les médias sociaux peuvent donc être une véritable mine d'information lors de la gestion d'une crise. Mais il convient de s'y préparer en amont pour être efficace au moment venu. Cela peut représenter de nombreux enjeux pour une autorité qui s'établit sur les médias sociaux. Il existe donc quelques règles pour relever le défi de l'utilisation des MSGU :

- ✓ être en mesure de collecter les informations ;
- ✓ analyser et vérifier les informations collectées ;
- ✓ pouvoir synthétiser cette importante masse d'information ;
- ✓ spatialiser ces données pour passer de l'information brute à un véritable outil d'aide à la décision ;
- ✓ puis communiquer et interagir avec le citoyen...

Les citoyens utilisent aujourd'hui quotidiennement des médias sociaux au sens large du terme. Qu'il s'agisse d'étendre son réseau professionnel (*LinkedIn*, *Viadeo* par exemple), de joindre des personnes (*HangOut*, *WhatsApp*, *Skype*...), de partager des médias photos ou vidéos (*Instagram*, *Snapchat*, *Périscope*, *YouTube*, *DailyMotion*, *Vine*, *Plussh*...), sans compter le suivi de son réseau personnel ou thématique (*Facebook*,

.....

(1) <http://www.lefigaro.fr/flash-eco>

(2) <http://www.cbnews.fr>

(3) <http://www.blogdumoderateur.com>

(4) <http://planifaction.ca>

(5) <http://goudreaucommunications.com>

Twitter, SoundCloud...), le blogging (WordPress, Contao...), les réseaux sociaux sont aujourd'hui au cœur de nos échanges. D'autres outils s'assimilent à des médias sociaux comme l'application de guidage Waze ou certaines applications spécifiques comme « Essence » (application très utilisée pendant la période de tension sur les approvisionnements en carburant en mai 2016).

En période de crise, nous l'avons vu à plusieurs reprises, les réseaux mobiles sont très sollicités (c'était par exemple le cas du 13 novembre 2015 à Paris, où tous les standards téléphoniques pompiers et police étaient surchargés). Dans la réalité du citoyen, sur le théâtre de l'événement, il est très fréquent de ne pas pouvoir passer un appel vocal via son téléphone portable. En revanche, la capacité à transmettre des données perdure bien plus longtemps. Ce fut encore le cas en mars 2016, lors des attentats de Bruxelles. Les médias sociaux deviennent alors le moyen d'informer ses proches, mais aussi partager avec ses suiveurs l'évènement que nous sommes en train de vivre.

Aujourd'hui, avec la présence de certains acteurs institutionnels sur les médias sociaux, le citoyen les envisage aussi comme un moyen d'interagir directement avec les gestionnaires de crise : ministres et ministères, préfets et préfetures, maires et mairies, fournisseurs d'énergie, transporteurs, responsables autoroutier... Le citoyen, l'abonné, l'utilisateur, interpelle directement le sachant au travers de ses comptes sur les médias sociaux. C'est devenu un réflexe, une pratique qui demande l'attention de l'autorité et nécessite réponse et réactivité (figure 1).

C'est donc un citoyen capteur de tous les événements de son quotidien que l'on voit apparaître avec l'utilisation des médias sociaux. Le citoyen spectateur d'un événement n'hésite plus à le partager en direct (ou en quasi-direct) avec les personnes qui le suivent. Mais il est également un citoyen acteur, complètement en phase avec la Loi de modernisation de la sécurité civile de 2004⁶ puisqu'il concourt lui-même à son information, à sa propre sécurité et à celle de ses proches. Enfin, le citoyen devient aussi un citoyen-expert qui met à disposition son expertise par le biais des médias sociaux. En effet, ces nouvelles pratiques socio-culturelles, ont permis de forger et de mettre en

lumière des communautés de bénévoles experts, qui disposent de connaissances et d'analyses à forte valeur ajoutée. On pourrait citer en exemple les communautés de cartographes, qui mettent à disposition gratuitement une cartographie mondiale avec de nombreuses couches de données, ou encore les communautés de passionnés de météorologie, qui disposent d'un important réseau d'observation et de prévision extrêmement précise sur de la maille fine. Dans tous les cas, ce sont souvent les médias sociaux qui servent de supports aux membres de ces communautés.

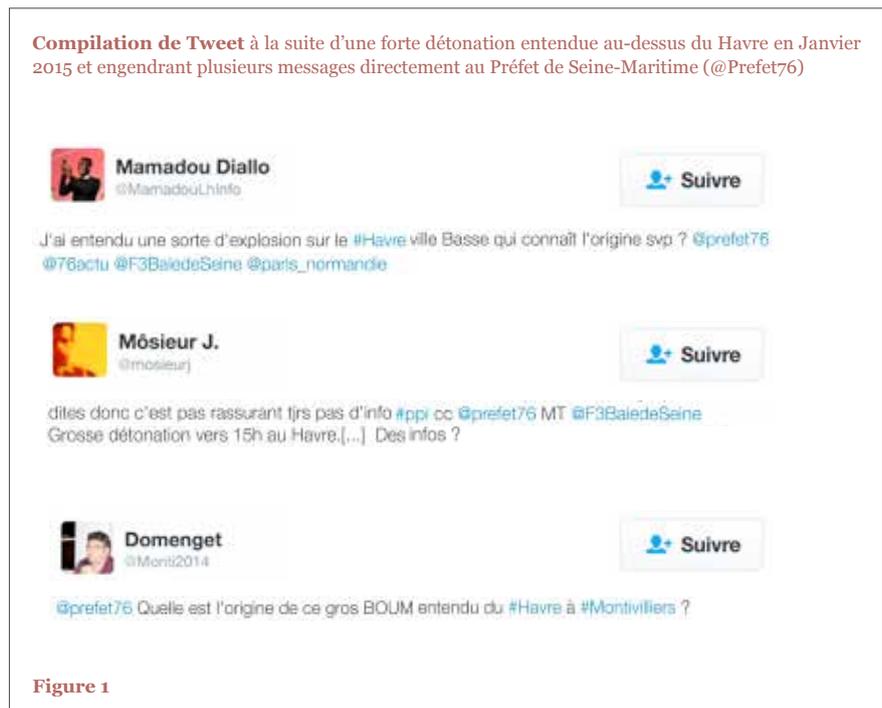
LES VOST POUR AIDER LES AUTORITÉS DANS CE NOUVEAU PAYSAGE MÉDIATIQUE

Parmi ces communautés virtuelles qui se sont formées autour des concepts de SMEM et MSGU, il existe les *Virtual Operation Support Team* (VOST). Ce sont des spécialistes des médias sociaux qui se mettent à la disposition des autorités pour les aider à recueillir le meilleur des informations qui circulent sur les réseaux. Ce sont souvent des personnes qui disposent d'une fibre sécurité civile (secouristes, pompiers, radioamateurs, personnels de santé, gestionnaires de crise...) ou de compétences particu-

lières (cartographes, communicants, spécialistes en télécommunication...). Ils s'organisent alors pour se mettre à la disposition de n'importe quelle autorité qui aurait besoin de monitorer les médias sociaux, sans savoir toujours comment s'y prendre.

Ce fut par exemple le cas du « New-York VOST » qui a été activé sur la ville, dans le cadre de l'ouragan Sandy en 2012. Il avait alors pour mission de faire remonter des informations aux centres opérationnels, mais aussi de diffuser les bonnes informations et couper court aux rumeurs. Il a par exemple aidé à la diffusion des bons chemins d'évacuation de la ville, mais aussi des points de rassemblement des personnes évacuées, des points de distribution d'eau... Dans le cadre de l'évacuation de Manhattan, le NY VOST a par exemple édité la carte suivante, en direction des autorités.

Cette carte (figure 2) montre les personnes qui se géo-localisaient dans Manhattan avant et après l'ordre d'évacuation. La VOST pouvait alors aider les autorités à suivre l'évacuation en temps réel. L'apport de cette équipe a également été souligné pour sa capacité à détruire les rumeurs avant même qu'elles ne prennent trop d'ampleur. L'équipe captait alors des messages, vérifiait l'information, puis diffusait des messages de réponse pour rétablir



(6) <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000804612>

la vérité. C'est ce que nous appelons maintenant le « *Fact checking* » et qui prend une place de plus en plus importante dans les synthèses remontées aux décideurs.

L'intérêt des VOST réside dans l'importante force de travail qui peut être mobilisée à tout moment. Bien souvent, les véritables VOST ne fonctionnent pas avec des logiciels de veille, c'est l'humain qui est au cœur du monitoring et au cœur de la remontée des informations vers le décideur. C'est là encore la véritable plus-value de ces équipes de bénévoles. Le travail effectué va bien plus loin que la simple configuration d'un outil, comme peuvent le faire certains organismes, mais c'est bien l'humain qui fait la sélection des informations pertinentes.

De plus, les VOST reposent sur un réel fonctionnement en équipe, avec un leader qui coordonne les actions de chacun, qui synthétise les informations et qui fait le relai entre la VOST et l'autorité concernée. Enfin, les VOST tirent pleinement partie de l'essence même des médias sociaux : la mobilité. Ainsi, pour monitorer un événement dans le sud de la France, nul besoin d'être sur place, dans un centre de crise. Chacun, de chez lui, durant quelques heures, peut prêter main forte au dispositif. Ainsi, une inondation coupant l'électricité dans une région, peut être monitorée par des bénévoles qui se trouvent loin de la zone impactée, à l'autre bout du pays ou même à l'étranger.

Aujourd'hui et suite à de nombreux retours d'expériences sur l'intérêt des VOST, des équipes se développent un peu partout dans le monde, mais pas à la même vitesse dans tous les pays. Si les Etats-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande restent à la pointe pour l'intégration des VOST dans les dispositifs de crise, les pays européens commencent eux aussi à mettre en place leurs équipes.

VISOV, LA COMMUNAUTÉ VIRTUELLE FRANCOPHONE

Pour la France et le monde francophone, c'est VISOV (Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel) qui a



pris la charge de VOST. L'association a vu le jour en 2014, bien que nos premières activations expérimentales avec le Centre de crise du Ministère de l'Intérieur, remontent à 2013 (notamment lors de l'accident de train en gare de Brétigny sur Orge). A l'heure de la rédaction de cet article, VISOV est composé de près de 112 membres. Parmi eux une dizaine de "Team Leader" peuvent prendre la charge d'une Equipe de Soutien Opérationnel Virtuel (ESOV) et donc prendre le rôle de coordinateur des équipes. Il s'agit pour lui de coordonner les recherches d'informations, de rendre compte aux autorités concernées, mais aussi de veiller sur les bénévoles qui peuvent être amenés à voir des images insoutenables (ce fut le cas après les attentats de Paris en janvier et novembre 2015 par exemple).

Nous trouvons évidemment parmi les volontaires des gens sensibilisés à la gestion de crise et/ou aux médias sociaux : secouristes, soignants, psychologues, militaires de la sécurité civile, sapeurs-pompiers militaires, professionnels et volontaires, radioamateurs, consultants en communication, en gestion des risques et des crises, météorologues, cartographes, etc., mais aussi des sympathisants rentrés par le biais des outils : webmasters, webdesigners, communicants, digital, cartographe...

Cette diversité enrichit de manière fondamentale la culture de VISOV dans toutes les crises, et dans la gestion des différentes composantes de la crise "globale". Cette vaste communauté mobilisable très rapidement constitue la véritable force de l'association, capable de mettre immédiatement à disposition un expert et une équipe de veilleurs, bénévole mais extrêmement compétente.

Ce qu'il convient de noter encore une fois, c'est la place de l'humain dans le dispositif, l'engagement « du citoyen pour le citoyen ». Nous n'utilisons pas de logiciel de veille très coûteux en temps de paramétrage et en budget pour notre association. Nous fonctionnons avec quelques outils gratuits comme *Hootsuite*, *TweetDeck*, *TinEye*, *TagBoard*, *Mention...* mais surtout avec une armée de veilleurs qui utilisent les médias sociaux quasiment 24 heures sur 24.

Le principal outil que nous utilisons aujourd'hui pour échanger dans notre communauté est *WhatsApp*. L'échange, la veille, l'activation, le réconfort après mobilisation, tout s'articule autour de ce logiciel de messagerie instantanée, disponible sur nos téléphones mobiles et nos ordinateurs. Afin de faciliter les échanges, plusieurs « salles » ont été créées :

- ✓ "Volontaire" où se font les échanges du quotidien, la veille que chacun peut avoir en fonction de ses affinités et de ses sources d'informations ;
- ✓ "Météo" dédiée aux échanges entre les personnes compétentes dans le domaine : si besoin les données sont partagées en salle volontaire (vigilance météorologique particulière) ou en salle dédiée ;
- ✓ "Cartographie" où se font les échanges relatifs au domaine particulier de la cartographie ;
- ✓ "Activation" où seules sont émises les "alertes" d'activation d'une équipe ;

- ✓ “Bureau” où se font les échanges parmi les membres du bureau de l’association ;
- ✓ “Formation” pour l’accompagnement sur de nouveaux outils et le partage de nouveautés dans ce monde des médias sociaux qui change très vite ;
- ✓ “Radio” regroupant les intervenants intéressés par la partie technique des transmissions.

Une salle de réserve “ESOV” est dédiée à l’activation lors d’un événement à cinétique rapide. Cette salle sert alors à concentrer tous les flux concernant l’événement, sans perturber le fonctionnement des autres salles.

VERS UNE ACTIVATION VISOV POUR L’EURO 2016

A ce jour, VISOV a signé 6 conventions avec des Services Départementaux d’Incendie et de Secours (SDIS), Centre Opérationnel de zone de défense (COZ) et avec une préfecture. Bien souvent nous avons été mobilisés dans le cadre d’inondations dans le sud de la France ou dans le cadre de tempêtes majeures. Pour les inondations, notre apport consiste principalement dans la détection de messages de détresse ou de personnes en difficulté. Nous remontons également des images permettant de dimensionner la situation et les besoins en moyens sur un point précis d’un département ou d’une ville. Il nous est aussi arrivé de remonter une situation particulière directement au SDIS, comme des chevaux d’élevage en difficulté, par exemple, ou encore une fuite de carburant dans une station-service.

Dernièrement, ce sont les attentats qui nous ont mobilisés, que ce soit pour Paris en janvier et novembre 2015, ou pour Bruxelles en 2016. Dans de pareilles activations, nous nous bornons aux MSGU, c’est-à-dire à la dimension sécurité civile de la crise,

sans aller vers la partie MSFO (Médias Sociaux pour les Forces de l’Ordre). Nous travaillons alors sur la remontée d’images pertinentes pour les centres opérationnels, mais également sur la détection, la vérification et l’atténuation des rumeurs.

Enfin, dans les semaines à venir, nous mettrons en place un dispositif de veille exceptionnel pour suivre l’Euro2016 de football en France. Le but ne sera pas de faire du renseignement, mais bien de suivre toutes les crises de sécurité civile qui pourraient survenir dans le cadre de ces manifestations, qu’il s’agisse d’attentats, de mouvements de foules, d’intoxications alimentaires...

Les médias sociaux sont donc au cœur de la vie du citoyen de nos jours. Dès le matin, lors des pauses, jusqu’au soir, le citoyen consulte son téléphone et les médias sociaux sur lesquels il est inscrit. C’est en tout cas une habitude bien ancrée dans les vies d’une grande partie de la population. Il est donc important, pour une autorité, de disposer de ce canal d’information, surtout lors de crises. Ce n’est cependant pas une activité qui peut s’improviser, encore moins lorsque la crise est là. C’est dans cette optique que VISOV peut être un recours face à une simple veille numérique. Mais VISOV est surtout une force bien plus grande que cette aide technique : il repose sur des individus, tous spécialistes dans leurs domaines et prêts à donner bénévolement un peu de leur temps. C’est bien cet engagement « du citoyen pour le citoyen » qui est au cœur de sa démarche ■



POUR EN SAVOIR +

→ <http://www.visov.org/>



À PROPOS DES AUTEURS



Gilles MARTIN

Riche d’un parcours atypique, Gilles MARTIN a acquis de nombreuses compétences et expériences dans la gestion de l’urgence et l’évitement de crise, aussi bien sur le territoire national qu’à l’étranger, dans un environnement inter-services et inter-ministériels. Convaincu par l’intérêt des médias sociaux, il développe le concept de l’intégration des réseaux sociaux dans la gestion de l’urgence.



Antoine JOUANNEAUX

Ingénieur Sécurité issu de l’IRIAF (Institut des risques industriels, assurantiels et financiers) de Niort, Antoine JOUANNEAUX est désormais Capitaine de Sapeurs-pompiers professionnel à Massy.



Ludovic BLAY

Docteur en traitement de crise, après dix années d’expérience en communauté d’agglomération, Ludovic BLAY est aujourd’hui consultant indépendant sur le traitement des crises, la communication sensible et l’utilisation des médias sociaux, du marketing aux situations d’urgences.

Les réseaux sociaux : un levier pour le responsable sûreté d'une entreprise ?

par Emma VILLARD

Internet - et tout particulièrement le Web contributif 2.0, peuplé de réseaux sociaux tels que Twitter et Facebook - ainsi que les nouvelles technologies, sont en passe de modifier en profondeur la gestion de crise telle que les autorités et les entreprises la connaissent et la pratiquent. Contrairement à la doxa, les réseaux sociaux ne sont pas nécessairement un facteur de crise pour les particuliers et les entreprises.

Mais d'abord : que sont-ils ? Ces sites transmettent des flux d'information en réseau (*many to many*). Ils sont dits 'sociaux' car l'internaute y est actif et participatif, il y crée et y partage du contenu, à l'opposé de la logique contemplative dans laquelle l'audience est placée face aux *mass media* (*one to many*). En moyenne, 500 millions de *tweets* sont publiés quotidiennement sur *Twitter*, le plus connu des sites de *microblogging*. Les utilisateurs y postent à la fois des photos, des vidéos et des publications publiques de 140 caractères maximum. *Twitter* est particulièrement populaire auprès de la communauté journalistique. *Facebook*, quant à lui, est un site de mise en relation privé (*social networking*) qui permet également d'organiser des événements publics. Il compte aujourd'hui une moyenne de 890 millions d'utilisateurs actifs par jour, parmi lesquels 745 millions se connectent *via* un téléphone mobile. Par mois, ils sont ainsi 1,39 milliard (dont 1,19 milliard sur mobile) à se connecter sur *Facebook*, qui enregistre par ailleurs un milliard de recherches quotidiennes. Ces deux réseaux sociaux sont les plus célèbres et les plus populaires à l'échelle mondiale. Néanmoins, plutôt que *Facebook*, on utilisera plus volontiers *Vkontakte* en Russie ou *Weibo* en Chine.

Les réseaux sociaux participent à un décloisonnement, une 'déhiérarchisation' dans la production d'information. L'écriture publique est désormais démocratisée, *Twitter*

ou *Facebook* permettent en effet à n'importe qui ayant un compte de publier des *posts* et ainsi éventuellement de contourner la censure (tant que ces sites sont autorisés) ou la ligne éditoriale des médias traditionnels. La communication devient horizontale et non plus uniquement pyramidale comme traditionnellement.

Ainsi, des groupes tels que "SOS Media Burundi" ont vu le jour sur *Facebook* et *Twitter* à Bujumbura depuis avril 2015 pour le partage d'information et/ou l'organisation de manifestations et sont devenus essentiels lorsque les radios (le média le plus suivi du pays) ont été interdites en avril 2015, dans un contexte politique tendu, avant et après la réélection du Président Pierre Nkurunziza en juillet 2015, pour un troisième mandat – considéré comme inconstitutionnel par beaucoup. Par ailleurs, ils garantissent un degré d'anonymat - et par là une certaine sécurité - à ceux qui les utilisent puisque tout un chacun peut créer un compte sous un faux nom et se protéger d'éventuelles représailles. A l'immédiateté apportée par internet, ils ont rajouté la *mobilité* permise par les *smartphones* (téléphones ayant un accès internet) : aucune contrainte de lieu ou de temps ne tient. L'utilisateur peut publier des photographies et ses impressions en direct depuis une manifestation. Dans la minute qui suit un événement majeur, les images sont postées et les commentaires affluent. La première personne à avoir révélé l'assaut des forces américaines sur Ousama Ben Laden était une personne résidant dans la zone : il publia un *tweet* pour s'étonner du bruit à 1h du matin et des hélicoptères qu'il entendait¹. Les *social media* sont particulièrement adaptés pour suivre l'actualité de pays en voie de développement où la population est majoritairement jeune et largement connectée et où le *smartphone* et la tablette sont venus - dans un 'bond technologique' - remplacer la ligne de téléphonie fixe, sans que l'utilisation de l'ordinateur ne se démocratise au

préalable. Enfin, les réseaux sociaux sont pertinents à l'heure de suivre des mouvements contestataires sans *leader* désigné, comme c'est le cas depuis quelques années, notamment dans la contestation politique en Afrique subsaharienne ou au sein de mouvements tels que #OccupyWallStreet, celui des Indignés espagnols ou de #NuitDebout. *Twitter* et *Facebook* *inter alia* sont un nouvel outil dans les mains d'une société civile qui dénonce, informe et commente tout en ligne. Du fait de leur ampleur, leur gratuité et leur simplicité d'utilisation, les réseaux sociaux sont un canal informatif qu'il serait contre-productif de ne pas exploiter.

Etant donné leur importance croissante, qu'apportent-ils réellement à la gestion de crise ? En quoi le suivi des réseaux sociaux peut-il s'avérer efficace pour l'analyste ou le responsable sûreté d'une entreprise ? Enfin, sont-ils plus adaptés à certaines crises qu'à d'autres ?

DÉTECTER LES PRÉMICES DE LA CRISE

Avant même la révolution égyptienne de 2011 – qui est souvent prise comme exemple pour le rôle joué par *Facebook* dans les 'printemps arabes' –, le prélude au renversement de Ben Ali en Tunisie est un appel du syndicat UGTT à une grève générale annoncée sur *Facebook*. Comme en Egypte quelques mois plus tard, la mobilisation gagne du terrain grâce aux réseaux sociaux dans un pays jusqu'alors réputé pour le silence de son opinion publique et son incapacité à voir naître une mobilisation populaire nationale. Ensuite, lors du printemps égyptien, c'est également une page *Facebook* anonyme, qui a rapidement rassemblé 50 000 *followers*, qui lance le mouvement le 25 janvier 2011 pour dénoncer la brutalité policière. Cette date marque communément le début de la révolution égyptienne. La semaine avant qu'Hosni Mubarak ne démissionne, le nombre de *tweets* évoquant un changement politique est passé de 2 300 à

(1) Plus de détails ici : <http://mashable.com/2011/05/02/live-tweet-bin-laden-raid/#L8o6Ec2iT5qK>

230 000 par jour. Le nombre d'utilisateurs Facebook en Egypte est passé de 450 000 à 3 million dans les six mois qui ont suivi le début de la révolution ; il est maintenant de 5 millions.

En Ukraine, le mouvement dénonçant l'arrêt brutal des négociations sur un accord d'association avec l'Union Européenne a également commencé par un simple appel lancé sur Facebook. Rendez-vous était donné le 21 Novembre 2013 sur la place Maidan Nezalezhnosti, au centre de Kiev. 2 000 personnes s'y retrouvent le soir-même. Trois jours plus tard, ils sont 100 000. Le compte Twitter @euromaidan a très vite compté 90 000 followers et la page Facebook d'EuroMaidan (traduite en six langues) 255 000 likes, soit autant de personnes informées quasiment en temps réel. Ces mouvements le prouvent, la mobilisation sociale et politique s'organise maintenant largement sur ces plateformes. Les groupes contestataires y communiquent leurs actions, leurs points de rassemblement, leurs revendications.

Le *travel risk manager* a donc tout intérêt à suivre ces pages pour être lui-même également au courant des actions à venir. A l'image des sociétés de conseil en communication qui les analysent pour en extraire des tendances d'e-reputation, le responsable sûreté peut, grâce à Twitter ou Facebook, prendre le pouls de la mobilisation anti-gouvernementale dans une ville ou une région en particulier. Avec ces éléments, il sera à même de réfléchir aux mesures de sécurité les plus adaptées à mettre en place pour minimiser l'exposition au risque des employés présents dans la zone concernée.

Ces sites sont également une mine d'information pour l'analyste ou le responsable sûreté qui peuvent faire des recherches à leur guise en utilisant les mêmes opérateurs booléens que sur Google. Sur Twitter, les hashtags (mot-dièse) rassemblent toutes les publications sur un même sujet. Ainsi au Congo (Brazzaville) l'opposition au Président Sassou Nguesso est organisée autour du hashtag (et du jeu de mot) #sassoufit. Cela permet des recherches d'autant plus faciles : il suffit alors de taper le mot-dièse en question et tous les tweets le mentionnant viendront automatiquement peupler la page que vous visionnez. Plutôt que de faire

des recherches ponctuelles, avoir un compte Twitter permet également de suivre des utilisateurs sélectionnés. Si l'on s'intéresse à la situation socio-politique et sécuritaire dans une ville en particulier, il est -entre autres- pertinent de suivre les envoyés permanents de différents journaux et/ou radios qui y sont en poste : ils sont a priori une source fiable. Notons que les comptes officiels sont identifiables à l'icône bleue représentée à côté du nom de l'utilisateur. Des syndicalistes, des personnes issues du milieu associatifs ou encore des leaders étudiants seront potentiellement autant de sources intéressantes à suivre et dont on pourra tester la crédibilité au fil du temps.

Voilà pourquoi il est nécessaire de conduire ces recherches avant l'irruption de la crise. Attention toutefois à l'infobésité : l'information doit demeurer accessible, suivre trop de comptes pourrait noyer des informations importantes dans la masse. Afin d'améliorer la lisibilité d'une soigneuse sélection d'utilisateurs et aider à une réaction d'autant plus rapide en cas d'incident, il est recommandé de créer des listes de comptes par pays. Tweetdeck, par exemple, est un outil gratuit et facile à manier qui permet de visualiser ces listes - automatiquement mises à jour avec chaque nouveau tweet publié par un compte suivi - dans différentes colonnes peuplant l'équivalent numérique d'un tableau de bord.

Les réseaux sociaux permettent, dans une certaine mesure, d'être au plus près des gens : ils abolissent, au moins en partie, certaines barrières géographiques, temporelles ou encore communautaires. Après un Web de publication et de diffusion, nous assistons et participons aujourd'hui à un Web social de flux, où le temps s'est accéléré et l'espace rétréci. En suivant les tendances, le *security manager* est capable - en couplant l'information avec son expertise humaine et géographique - d'anticiper un mouvement contestataire ou plus simplement des manifestations.

Un tel suivi est particulièrement pertinent et efficace lors de cycles électoraux. Le responsable sûreté peut ainsi décider, avant que la situation ne dégénère sur place, d'évacuer ses collaborateurs par des vols commerciaux tant que cela est encore possible.

RÉDUIRE LE TEMPS DE RÉACTION

Le rôle des réseaux sociaux s'avère crucial au moment où la crise se déclenche. En effet, soit ils aident au suivi minutieux d'un événement au préalable annoncé dont on craint le déroulement, comme par exemple une manifestation pro-Biafra au Nigeria, dont on sait qu'il y a de fortes chances qu'elle dégénère étant donnés les moyens coercitifs des forces de sécurité et la stance anti-Biafra des autorités, soit ils alertent lors d'événements par définition imprévisibles, tels qu'un attentat. Grâce aux photos qui sont publiées, l'analyste peut - en deux ou trois clics - être à même de juger de l'ampleur de l'incident. Ainsi, il est capable, par exemple, d'évaluer le nombre de manifestants ou d'avoir une idée de la violence des affrontements. Du fait d'un réflexe de partage, de communication numérique tout à fait contemporain, il sera au courant d'un incident de façon quasi immédiate : dans les minutes qui suivent le séisme à Haïti en 2010 et dans les secondes qui suivent les tirs sur la terrasse du Carillon à Paris en novembre 2015, les premiers tweets avec des photos sont publiés, fournissant ainsi de l'information bien avant les principaux médias traditionnels. Puisqu'ils sont aussi bien utilisés par des journalistes que par des personnes qui communiquent avec leurs proches, les réseaux sociaux mettent à disposition des informations extrêmement précises. Avant même qu'un journal ne publie un article, on saura quelle zone de l'aéroport de Zaventem a été touchée lors des explosions en mars 2016, quelle rue est bloquée par les manifestants anti-Loi Travail ou quel quartier est en proie à des violences à Kinshasa. Enfin, leur résilience - encore prouvée lors des attentats de Bruxelles en mars 2016 - leur permet de continuer à fonctionner quand les réseaux téléphoniques sont saturés.

En cas d'événement majeur, il se peut que les comptes de journalistes ou de militants que l'on suit ne relaient aucune information dans les 15 ou 30 premières minutes, car ils ne sont pas eux-mêmes au courant de la situation ou parce qu'ils ne sont pas sur place. Voilà pourquoi il est important que les directions sûreté s'équipent avec des solutions - payantes celles-ci - telles que

Dataminr ou *Visibrain* qui recensent (et traduisent, pour certaines d'entre elles) en permanence tous les *tweets* publiés de par le monde et envoient de façon proactive un e-mail en cas d'incident majeur en fonction de certains mots-clefs ou de leurs algorithmes propres.

En élargissant le spectre de la collecte d'information et en permettant une réponse d'autant plus rapide, les réseaux sociaux aident donc à une meilleure préparation à la crise lors d'un événement, en cela qu'ils réduisent considérablement le temps de réaction et de gestion de crise suite à un incident. Dans les minutes qui suivent un événement majeur, le *travel risk manager* est alors en mesure de contacter les voyageurs et expatriés présents dans l'endroit touché...un temps de réponse qui serait plutôt de une à plusieurs heures sans les réseaux sociaux. Sans signal positif de leur part, il lancera au plus tôt des recherches avancées, ce qui peut s'avérer salvateur.

SAVOIR FAIRE LE TRI

Mais ils ne sont pas la panacée... Lors des attentats de Boston en avril 2013, parmi les 7,8 millions de *tweets* les plus populaires, 29% contenaient de fausses informations ; 50% n'étaient que du « bruit », c'est-à-dire des opinions et commentaires ; et seuls 20% étaient des informations factuelles et vérifiées. Ce fut également le cas après les attentats de Paris et de Bruxelles : les fausses alertes se répandaient comme une trainée de poudre. Il est donc important de savoir faire le tri en se reposant sur une expertise sécuritaire de la région dont on a la responsabilité et en évitant à tout prix de se fonder sur une source unique. De la même façon, il est fondamental de pouvoir évaluer la crédibilité des comptes que l'on suit et, dans la mesure du possible, de recouper l'information avec des contacts locaux, afin d'éviter les rumeurs. En effet, l'abondance liée à l'auto-publication conjuguée à l'ubiquité et à l'instantanéité du Web, ont fait chuter la valeur de l'information jusqu'ici proposée. Enfin, certains sites tels que *Google Images* ou *Tineye* permettent de savoir si une photo a déjà été publiée sur internet ou si c'est un photomontage. Cela s'avère tout à fait utile pour vérifier la véracité de photographies publiées ou pour dénoncer, par exemple, des brutalités policières.

De nombreux 'manuels' - tels que celui des Observateurs de France 24² - proposent, à ce titre, un travail novateur et salutaire.

On l'a vu, les réseaux sociaux sont particulièrement adaptés pour suivre les pays où il existe une forte mobilisation de la société civile, qu'elle soit politique ou sociale. Ils se révèlent moins performants à l'heure de sentir les prémices d'un coup d'Etat ou - à moins de disposer de moyens étatiques - de prédire un attentat terroriste. Dans ces deux derniers cas de figure, ils permettent néanmoins d'être mis au courant dans un délai bien plus court que celui des médias traditionnels (incluant la télévision et les chaînes d'information en continu). Ils sont également rendus tout à fait inefficaces lorsque les autorités décident de suspendre la connexion 3G comme cela a été le cas au Congo, lors des élections présidentielles, en mars 2016 ou lors du référendum constitutionnel en octobre 2015.

En somme, ils peuvent permettre aux entreprises de mieux anticiper certaines crises, de faire une veille plus efficace et plus en profondeur sur les pays dans lesquels elles sont implantées, pour ensuite prendre les mesures adéquates et suffisamment en amont afin d'assurer la sécurité de leurs collaborateurs ou de réagir plus rapidement lors d'événements inattendus. En tout état de cause, ils ne sont pas une solution miraculeuse et doivent être perçus comme étant un canal d'information supplémentaire, qu'il faut savoir maîtriser afin d'en tirer le maximum et dont il est important de recouper les informations avec une expertise géographique et humaine. A ce titre, les départements sûreté auraient tout à gagner à sensibiliser leurs expatriés à une utilisation judicieuse des réseaux sociaux afin de les mettre en garde de leur potentiel accélérateur de fausses alertes. Avoir un œil constamment sur *Twitter* et *Facebook* revient à avoir accès à des informations qui auraient autrefois été partagées par le bouche à oreille ou sur des tracts car, par définition, ils sont pertinents pour découvrir ou suivre de l'information qui a vocation à devenir publique. Les réseaux sociaux facilitent donc en quelque sorte le travail du recueil d'information, mais ne dispensent en aucun cas du travail de traitement de cette information ■



À PROPOS D'INTERNATIONAL SOS ET CONTROL RISKS

Notre alliance réunit deux des entreprises leaders spécialistes des risques de santé et sécurité, International SOS et Control Risks. L'association de nos ressources et expertises constitue une réponse idéale à la demande croissante de nos clients en matière de maîtrise des risques liés aux voyages. Nos solutions permettent à nos clients d'assurer la sécurité et la productivité de leurs collaborateurs en déplacement et de les accompagner dans leur Devoir de Protection.

50 experts sont mobilisés pour produire des informations et alertes sur la sécurité des voyageurs et procéder à des analyses de risques à travers le monde. Ils font partie de nos 200 experts en sécurité des voyageurs répartis dans nos 27 centres d'assistance et un réseau de 700 prestataires accrédités. Nous délivrons également des formations à la sécurité, des conseils préventifs aux voyages, de l'accompagnement dans le développement de politique de sûreté voyage, dans la définition de plans d'évacuation, ainsi que des produits technologiques de pointe permettant à nos clients de localiser leurs collaborateurs et de communiquer avec eux.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Emma VILLARD



Intelligence Analyst au sein de la joint-venture entre International SOS et Control Risks

Diplômée de Sciences Po Paris en Relations Internationales, Emma Villard est analyste politique et se concentre tout particulièrement sur le risque sécuritaire pour voyageurs d'affaires et expatriés. Elle est spécialisée dans l'utilisation des réseaux sociaux comme outil de veille et de collecte d'information ainsi que dans la cartographie. Après avoir travaillé au sein de la Direction Sûreté du groupe Total, elle a rejoint l'équipe d'analyse d'International SOS et Control Risks en 2014.

(2) Voir : <http://observers.france24.com/fr/20151106-comment-verifier-images-reseaux-sociaux>

Collectivités, réseaux sociaux et gestion de crise : l'exemple de la Ville de Paris

par Camille LASTENNET

Si les réseaux sociaux constituent un canal de communication utilisé au quotidien par les collectivités territoriales afin d'échanger avec la population, mettre en valeur des initiatives locales ou encore promouvoir des événements, leur utilité ne saurait se limiter à cette fonction. En cas d'événements majeurs (catastrophes naturelles ou technologiques, attentats, événements sociétaux ou festivals...) les communes, petites ou grandes, impliquées dans leur gestion, doivent à la fois gérer la crise de manière opérationnelle et la communication qui s'impose à elles. L'articulation de ces deux éléments se fait par la mise en place d'une stratégie de communication de crise.

Les attentats de 2015 à Paris, les inondations, les épisodes caniculaires ou les intempéries de ces dernières années, viennent renforcer le constat, déjà ancien, selon lequel la bataille de l'information livrée en temps de crise impose aux entités impactées d'être proactives et réactives, notamment sur les réseaux sociaux.

Au regard des dernières expériences, les citoyens, soucieux de recueillir rapidement une information ou de la diffuser, utilisent de plus en plus ces outils. Dans ce contexte, les collectivités locales, en tant que relais de proximité, ont donc tout intérêt à y être présentes, au travers d'une communication pertinente et maîtrisée. Ces réseaux permettent de partager des informations officielles (top-down) et prendre en compte les contributions des citoyens impliqués et impactés par l'événement auquel il assiste (bottom-up).

EN AMONT DE LA CRISE :

renforcer la confiance du public, une condition indispensable à une information efficace

Il ne faut pas attendre la crise pour utiliser les réseaux sociaux. Pour que la communication lors d'une crise soit efficace, il faut que les collectivités intègrent ceux-ci en amont, au quotidien, dans leur fonctionnement et leur communication.

Il serait inefficace d'activer des comptes et pages uniquement en situation d'urgence car ces derniers ne seraient ni reconnus comme crédibles, ni suivis. Au contraire, il appartient aux collectivités, en dehors de toute situation d'urgence, d'accroître leur réseau avec des partenaires actifs, d'asseoir leur crédibilité, de bâtir des relations de confiance avec leurs usagers afin de se faire connaître et reconnaître

comme acteurs incontournables de la diffusion d'information à l'échelle de leur territoire.

Il est primordial de sensibiliser la population aux risques susceptibles de survenir sur le territoire de la commune au travers de ces canaux. Ces réseaux doivent être utilisés lors d'exercices de gestion de crise auxquels participe la collectivité. Ils permettent une acculturation aux risques et aux crises, de relayer les tests d'alerte, de diffuser les bons gestes et les bons réflexes à adopter avant, mais également pendant et après une crise... En permettant l'inclusion d'un lien vers un site web, ils assurent un complément d'information.

C'est dans cette logique que s'est inscrite la communication préventive de la Ville de Paris durant l'exercice « EU SEQUANA 2016¹ », exercice de simulation d'une inondation en Île-de-France, piloté par la Préfecture de police avec la participation



Paris @Paris - 7 mars

Que devez-vous faire en cas de crue de la Seine ? Tous nos conseils et précautions à suivre ow.ly/Z9O6h



de près de 90 partenaires publics et privés. La Ville de Paris a communiqué sur ses réseaux sociaux assurant un lien vers le site paris.fr, où des pages dédiées à la crue de la Seine détaillaient les enjeux et les principales actions que la municipalité serait susceptible de mettre en place si un tel risque devait survenir.

Grâce à l'inscription de ce travail dans le long terme, l'utilisation des médias sociaux en communication de crise, par les collectivités, deviendra optimale.

PENDANT LA CRISE :

alerte de la population et information sur l'évènement en cours

En période de crise, aucun autre média ne peut offrir de réponse aussi immédiate à chacune des questions que se pose toute personne confrontée à une situation d'urgence : que se passe-t-il ? Comment vont mes proches ? Dois-je aller chercher mes enfants ? Comment évolue la situation ? Quels sont les bons gestes, les bons réflexes et les consignes de sécurité à appliquer ?... Les réseaux sociaux répondent à une dimension psychologique de la crise et permettent aux citoyens de se rassurer, en ayant accès à une information en continue.



Paris @Paris - 21 nov 2015
Lycéens, étudiants, vous pouvez avoir besoin de parler. Nos équipes sont là #NousSommesUnis ow.ly/UQO1o [@condorcetVL@LyceeHB](https://twitter.com/condorcetVL)

Tout au long des étapes de la crise (depuis l'évènement déclencheur, puis au cours des évolutions de la situation), la population attend des autorités publiques qu'elles diffusent,



Paris @Paris - 2 mars

⚠️⚠️⚠️

En raison de vents violents accompagnés d'averses, les espaces verts, parcs et cimetières seront fermés jusqu'à demain matin.

⚠️⚠️⚠️

en temps réel et de manière claire et transparente, une information pratique et adaptée à la situation. Plusieurs exemples récents démontrent que si ce type d'information n'est pas diffusé par des sources officielles, la population se tourne très rapidement vers des sources plus ou moins fiables pouvant donner des recommandations erronées.

Par exemple, en début de crise, notamment dans les messages d'alerte, à défaut d'informations précises sur l'évènement, il est important, de rappeler les procédures et actions des autorités et services d'intervention en cours, ainsi que quelques recommandations pratiques que tout citoyen peut facilement appliquer afin d'être acteur de sa propre sécurité. Ce peut être : se mettre à l'écoute des médias et autres canaux officiels d'information, ne pas se rendre sur le territoire de survenance de l'évènement, ne pas saturer les services d'appels d'urgence...



Paris @Paris - 4 mars

⚠️❄️

Vigilance orange de Météo France

Neige et verglas sont prévus cette nuit et demain matin. Soyez vigilants

⚠️❄️

Lorsque la gestion de crise est amorcée, la communication descendante des collectivités sur les réseaux sociaux peut revêtir deux aspects. D'une part, les entités impliquées dans la gestion de l'évènement doivent porter leurs propres messages, notamment sur les mesures d'aide, d'assistance et de sauvegarde à la population ou toute autre action relative à la gestion opérationnelle de la crise. D'autre part, la collectivité peut relayer les informations des services de secours, des préfetures ou de partenaires stratégiques tels que les opérateurs de réseaux (télécommunications, transports, énergies...).



Paris @Paris - 13 novembre 2015

La @prefpolice recommande aux établissements recevants du public de renforcer la sécurité et d'accueillir ceux qui en auraient besoin

Lors des évènements du 13 novembre 2015, par exemple, la Ville de Paris a communiqué sur ses réseaux sociaux les actions qu'elle mettait en œuvre dans ce contexte (fermetures des équipements, annulation des manifestations culturelles, suspension ou maintien de certains services...).



Paris @Paris - 14 novembre 2015

Dès demain, fermeture de tous les équipements de la ville : écoles, musées, bibliothèques, gymnases, piscine, marchés alimentaires

Mais elle a également relayé des informations délivrées par d'autres entités. Les comptes sociaux très suivis de la Ville (800 000 abonnés sur *Twitter* et 2,7 millions de fans sur *Facebook*) ont été utilisés comme amplificateurs de l'information. À ceux-ci, se sont ajoutés les informations retransmises par des représentants de la collectivité parisienne, notamment des élus.

Ainsi, le 13 novembre 2015, la Mairie de Paris a retransmis sur ses réseaux les consignes de prudence à la population francilienne et diffusé des numéros d'urgence de la Préfecture de Police de Paris. Elle a également relayé les informations concernant la fermeture des stations de métro transmises par la RATP, ou encore les messages de mobilisation de l'Établissement français du sang.

Les messages relayés ont été, le cas échéant, adaptés au public que la Ville souhaitait atteindre. Afin d'informer les touristes, des messages ont été traduits en anglais, relayant notamment les numéros d'urgence.



Paris @Paris - 14 novembre 2015

Emergency number for tourists : +33 1 45 50 34 60

Si les attentats du 13 novembre sont un exemple marquant de la communication de crise mise en place par la Ville sur ses réseaux sociaux, cette dernière communique régulièrement en fonction des risques qui l'impactent. C'est le cas lors des différents épisodes de pollution (déclenchement du stationnement gratuit), des intempéries qui peuvent

.....
(2) Chiffres de novembre 2015.



frapper Paris (fermeture des parcs, jardins et cimetières), de la montée des eaux de la Seine, engendrant tous les ans des crues plus ou moins importantes (fermeture des voies sur berges), ou encore des vagues de canicule ou de grand froid (bons gestes et bons réflexes)...

Il est important de souligner que ces dispositifs de communication mis en place par la Ville de Paris ne sont ni une spécificité, ni propres aux grandes villes. Chaque commune, quelle que soit sa taille, peut et doit mettre en œuvre une communication adaptée sur ses réseaux sociaux.

APRÈS LA CRISE :

de l'accompagnement des populations au retour à une situation normale

Pour les collectivités locales, la communication « post-crise » est tout aussi importante que celles mises en place en amont et pendant la crise. Cette communication peut prendre diverses formes et cibler plusieurs objectifs, selon le réseau social envisagé.

Premièrement, elle permet de communiquer sur les actions des services impliqués dans la phase de crise, ainsi que sur celles liées au retour à une situation normale (travaux de remise en état, opérations de nettoyage...). Elle permet également de

mettre en avant le professionnalisme de ses agents.

Deuxièmement, elle est un moyen de répondre aux questions et besoins post-crise des citoyens. La collectivité doit alors apporter l'information nécessaire à la population afin de l'accompagner et de faciliter ses démarches (administratives, conseils juridiques...), mais aussi de répondre à ses éventuels besoins de soutien ou d'aide.



Enfin, l'après-crise est le temps des témoignages. Les collectivités qui ont été impactées par une crise relayent sur les réseaux sociaux les actes de solidarité de la population et les événements mémoriels.

Ces différentes étapes ont été prises en compte par la Ville, dans les jours et

les mois qui ont suivi les attentats de novembre 2015.

Un point reste cependant délicat dans la communication post-crise : le moment où le relai d'information ne paraît plus essentiel au public et qu'il convient d'y mettre un terme.

En conclusion, quel que soit l'événement, les informations diffusées sur les réseaux sociaux doivent être exactes, précises et claires. Qu'il s'agisse d'alerter, d'informer ou de rassurer en situation d'urgence, ils sont des canaux complémentaires aux outils classiques tels que la radio, la TV, les sites internet, voire les sirènes...

Au regard des étapes de la gestion de crise (avant, pendant et après), les réseaux sociaux peuvent aider les collectivités locales à renseigner la population et à lutter contre la désinformation... Parallèlement, les réseaux sociaux permettent de rassembler des informations pouvant faciliter les opérations menées par l'entité publique, les individus devenant alors des acteurs à part entière de la vie en collectivité ■



À PROPOS DE L'AUTEUR



Camille LASTENNET

Coordonnateur en prévention des risques et gestion de crise au pôle de la gestion de crise de la Ville de Paris depuis 3 ans, Camille LASTENNET est diplômée du master management des risques de l'université Paris-Ouest Nanterre La Défense. Membre du réseau VISOV. Compte twitter : → @CamilleLtt

Interview de Christian GRAVEL,

Préfet, Directeur du Service d'Information du Gouvernement (SIG)



Christian GRAVEL

Préfet et Directeur du Service d'Information du Gouvernement (SIG) depuis 2014, Christian GRAVEL est titulaire d'un DEA de sociologie et de sciences politiques. Il a été Directeur de cabinet à la mairie d'Evry entre 2002 et 2012, puis Conseiller communication et presse à l'Elysée, entre 2012 et 2014.



LIREC - Quel est le rôle du SIG durant une crise ; quelle articulation entre le SIG et la cellule communication de la CIC ?

C. GRAVEL - Les missions du SIG en situation de crises sont multiples. En CIC⁽¹⁾, le SIG est représenté par sa direction et le département Communication de crise qui assurent un relais auprès des autres départements du SIG, pour :

- ✓ **mettre en place et diffuser une veille des médias, Réseaux Sociaux (RS) et de l'opinion** afin d'alimenter la cellule « Situation » de la CIC Beauvau ;
- ✓ **coordonner** les expressions des ministères tout en assurant la **cohérence des messages** (ex : création d'un numéro vert, diffusion de consignes de sécurité) ;
- ✓ **réaliser et diffuser des outils de communication à l'attention du grand public** : présence en continu sur les RS, et, selon les crises, réalisation éventuelle de campagnes médias, mise en place d'un numéro de téléphone de crise...

- ✓ **relayer** auprès des ministères et des services déconcentrés de l'Etat les décisions de communication au niveau interministériel.

Pouvez-vous nous donner un exemple du rôle joué par le SIG dans une crise récente ?

Lors des attentats du 13 novembre 2015, le SIG a assuré une veille et produit des messages d'information, de sensibilisation et de mobilisation, en continu, pendant 15 jours : environ 200 alertes de veille sur 1 semaine, ainsi que de nombreux contenus pour le portail du Gouvernement et ses comptes officiels ont été produits.

Les principales pages consultées lors des événements de novembre :

- ✓ « *Deuil national : de quoi s'agit-il ?* » (122 897 vues)
- ✓ « *Etat d'urgence sur le territoire métropolitain et mesures spécifiques en France : quelles conséquences ?* » (Infographie, 30 974 vues)
- ✓ « *Renforcement de la loi sur l'état d'urgence : quelles sont les nouvelles mesures ?* » (19 231 vues)
- ✓ « *Attentats de Paris : La France en guerre* » (14 799 vues)
- ✓ « *En direct – attentats de Paris, les informations à connaître* » (1620 vues+)

Le SIG a également assuré un accompagnement quotidien des ministères et des préfetures pour valoriser la parole des émetteurs officiels (respect du deuil national, relais des numéros d'information) et a déclenché la plateforme interministérielle de crise (numéro de téléphone dédié).

Quelles sont les orientations définies par le SIG pour une meilleure prise en compte des réseaux sociaux par les différents services de l'Etat ? (doctrine, bonnes pratiques...)

Le SIG agit est à la fois prescripteur et coordinateur. Prescripteur en mettant en œuvre toutes les bonnes pratiques liées à chaque plateforme sur ses propres comptes sur les réseaux sociaux (réactivité, interactivité, utilisation d'infographies, de « call to action »...). Cela aide à la diffusion de ces pratiques. Coordinateur en assurant une diffusion plus formelle de directives ou de consignes, en cas de crise (un hashtag à utiliser, une information à relayer...)



UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX EN SITUATION D'URGENCE #MSGU



+ POUR EN SAVOIR +

→ www.risques.gouv.fr

.....
(1) Cellule Interministérielle de Crise

ou en amont de celles-ci (le SIG a fait en sorte d'assurer la présence de chaque préfecture sur les réseaux sociaux).

Cela passe aussi par un travail de formation et d'encadrement : publication de guides pratiques et de conseils pour les médias sociaux, au sein de l'Etat et vers le grand public via notre blog → www.siglab.fr, organisation de réseaux transversaux permettant l'échange d'expériences entre communicants de l'Etat, séminaires de perfectionnement sur les différents aspects de cette communication (*community management*, graphisme, réalisation vidéo).

Tout cela au service d'une philosophie d'ensemble : la communication publique - a fortiori en cas de crise - doit être pleinement connectée puisque c'est d'abord sur Internet et les réseaux sociaux qu'un nombre croissant de Français s'informent. C'est surtout là que se forme, au moins en partie, l'opinion publique et médiatique.

Quels sont les avantages et les limites de l'usage des réseaux sociaux en période de crise ?

Penser les réseaux sociaux en termes de limites et d'avantages, ce serait les considérer comme une option ou un canal parmi d'autres, alors qu'ils sont aujourd'hui une réalité, une nécessité, et qu'on ne peut plus faire sans eux. Cela étant, on peut voir ce qu'ils ont changé dans le traitement médiatique et l'opinion : un « tempo » plus frénétique de l'actualité, une explosion de la quantité d'information disponible, une réactivité plus forte et parfois épidermique, avec tous les risques que cela comporte en cas de crise (diffusion de fausses informations et de rumeurs par exemple).

Pour autant, ils offrent aussi de formidables opportunités en termes de veille (chaque citoyen devient potentiellement un canal de remontée d'information) et de diffusion rapide d'informations publiques, qu'il s'agisse des appels à témoin ou des recherches de donneurs d'organe → [Voir par exemple l'histoire de la petite Rihanna : http://www.siglab.fr](http://www.siglab.fr)

Que faire contre le risque de rumeurs et de détournements à travers les réseaux sociaux durant une crise ?

On n'empêchera jamais leur prolifération en situation de tension. Mais on peut les limiter, d'une part, en informant de façon transparente sur l'action de l'Etat en temps réel – les réseaux sociaux sont bien adaptés pour cela – et, d'autre part, quand un rumeur finit malgré tout par se répandre, en publiant rapidement un décriptage et une « désintox » de celle-ci. Occuper le terrain (du web et des réseaux sociaux) est toujours le meilleur moyen de ne pas le laisser aux individus qui, par légèreté ou malveillance, diffusent de la désinformation.

Peut-on considérer les événements du 13 novembre 2015 comme un tournant dans l'utilisation des réseaux sociaux par les institutions en France ?

Ce n'est pas un tournant à proprement parler. Le « 13 novembre » a plutôt révélé une maturité des institutions en la matière. Elles ont montré qu'elles mesuraient bien l'importance de ce canal dans la diffusion de l'information et la gestion de crise.

Comme pour les attentats de janvier 2015, les ministères et la préfecture de police en ont fait un usage remarquable pour contrer des rumeurs comme celles de nouvelles fusillades. L'Education nationale a délivré des consignes très précises concernant ses établissements lors de l'assaut de Saint Denis. De nombreux exemples démontrent que la prise de conscience est généralisée du côté des institutions.

Par ailleurs, pour la première fois, les réseaux sociaux ont été partie prenante de la « gestion » de crise. Notamment avec la fonctionnalité développée par Facebook (« *safety check* ») permettant à chaque utilisateur d'indiquer être en sécurité. Dans le prolongement de cette initiative, le Gouvernement vient de développer une application pour smartphone - « SAIP² » - qui permettra de délivrer des consignes comportementales et des informations officielles en cas de crise majeure, grâce à un système de géolocalisation.

Pour recevoir des alertes dans une zone où un risque vient d'être détecté par les autorités, l'utilisateur accepte d'être « géolocalisé » (l'application offre la garantie qu'aucune remontée de position géographique ou d'identité d'information n'est opérée à partir du téléphone).

La présence des préfectures sur le web social est un axe majeur de la stratégie de communication du Gouvernement : que préconisez-vous concrètement et où en sommes-nous aujourd'hui ?

Aujourd'hui **toutes les préfectures sont présentes sur les réseaux sociaux**. Cela permet à l'action gouvernementale de gagner en **cohérence, en visibilité et en lisibilité**. En cas de crise l'usage des RS est incontournable, pour la veille et pour la réactivité de la réponse. Ils sont aussi un bon vecteur de communication auprès de la presse.

Ce qui est important, c'est de faire comprendre que la présence sur le web social (et la présence multiple sur différents réseaux) est parfaitement complémentaire des moyens de communication plus classiques, tels que les relations avec la presse. Etre présent sur l'ensemble des vecteurs de communication n'est pas redondant ni inutile : cela permet une démultiplication des canaux d'information et, par conséquent, de toucher différents publics.

L'essentiel est d'adopter les codes propres à chacun et de savoir s'y adapter (on ne communique pas de la même manière sur *Twitter* ou sur *Snapchat*). C'est à cela, en particulier, que travaille le SIG auprès des préfectures aujourd'hui ■

+ POUR EN SAVOIR +

→ <http://www.gouvernement.fr>

.....
(2) <http://www.interieur.gouv.fr/>

Retour sur les prémices de l'exploitation des réseaux sociaux en situation de crise

par Xavier TYTELMAN

L'exploitation des médias sociaux dans les situations de crise s'est très rapidement imposée comme une évidence pour une population toujours plus connectée et impliquée par les catastrophes touchant le monde. De nombreux facteurs ont contribué au développement d'initiatives : disponibilités des informations, capacité à entrer en contact direct avec les personnes impliquées, mais aussi l'existence de diasporas originaires des zones touchées et ayant une connaissance fine du terrain.

Le séisme ayant touché Haïti en 2010 a ainsi vu les émigrés organiser une réponse opérationnelle parallèle à l'action traditionnelle des États et des ONG, mais avec une finesse et une réactivité exemplaire. Les grands noms de l'Internet comme *Google* ont alors mis à la disposition de ces communautés leurs moyens pour le développement d'outils dédiés : plateforme de recherche de victimes pour reconstituer les familles, déploiement d'avions pour des prises de vue quotidiennes sur la zone et mise en place d'une cartographie collaborative de crise...

Lorsque le Tsunami a frappé le Japon en mars 2011, ces mêmes outils ont été adaptés, avec une ampleur jusqu'alors inimaginée. Plus de 700 000 personnes se sont par exemple connectées en moins de 72h pour retrouver leur famille (un volume qu'aucun serveur de l'État n'aurait été capable d'absorber), et toutes les actions des secours sur le terrain sont systématiquement annoncées sur les cartes collaboratives et les médias sociaux. D'après les rapports sur cette catastrophe, « beaucoup d'habitants n'avaient pas l'habitude de se renseigner en ligne ou de passer par les réseaux des médias



Conseil d'Administration de l'association VISOV au sein du COGIC

sociaux et sont restés ignorants des secours et des ressources mis à leur disposition. » La disponibilité des informations sur internet permet donc une meilleure résilience dans le monde réel, sans changer l'organisation ou les méthodes de travail des services de sécurité civile. Fort de ce constat, la Croix Rouge américaine crée en mars 2012 un *digital operation center* dans le double objectif de suivre les médias sociaux et y communiquer en cas de crise.

Cette cellule sera mise à l'épreuve dès le mois d'octobre 2012 et l'ouragan Sandy qui va toucher New York. L'événement verra l'avènement d'une réelle exploitation opérationnelle des médias sociaux en gestion de l'urgence (concept de « MSGU »), avec le partage par la population de centaines de milliers de photos et de millions de messages. Qualification fine de la situation, identification précise des besoins, diffusion de conseils individualisés et développement d'initiatives collaboratives, le potentiel est énorme. Apparaît alors une

facette des médias sociaux jusqu'alors insoupçonnée : sa résilience extrême. Alors que les réseaux téléphoniques et électriques sont déjà tombés, des spots wifi continuent à émettre et des moyens artisanaux de communication sont rétablis, permettant de recenser les immeubles privés d'électricité et les populations dans le besoin, localiser les sources d'approvisionnement ou les offres d'hébergement les plus proches...

La population apprend à s'auto-gérer, mais la gestion de la crise par les secours et les opérateurs d'infrastructures est également facilitée par ces remontées d'informations. Certains agents des administrations locales prennent l'initiative d'entrer en contact avec les organisateurs, car certaines dérives doivent également être évitées. Une carte collaborative fait par exemple apparaître les stations-services approvisionnées, mais il est primordial d'en préserver certaines au profit des secours. Une prise de conscience s'opère alors : les gestionnaires de la crise ne peuvent pas être absents de ce mouvement, à la fois pour en

Les volontaires collectent les données puis les mettent en forme, ici dans une carte collaborative, afin de les rendre utilisables par les acteurs de la gestion de crise.



maximiser les bénéfiques et pour éviter les éventuelles sur-crisis.

En mars 2013, une ONG française demande aux internautes de l'aider à identifier des bâtiments pour faciliter son déploiement à Madagascar et plusieurs volontaires se lancent dans l'initiative, c'est le réel début des MSGU en France. Quelques semaines plus tard, un épisode neigeux inédit touche la France, poussant ces mêmes bénévoles à s'organiser pour mettre en relation des rescapés de la route et des agriculteurs aux alentours.

Cette initiative est identifiée par le Centre Opérationnel de Gestion Interministérielle de Crise (le COGIC) de la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion de Crise (Ministère de l'Intérieur) et une mission est créée pour accompagner cette révolution. Des ponts sont lancés et une expérimentation initiée avec cette communauté qui n'est alors que virtuelle.

L'accident de train de Brétigny, en juillet 2013, sera l'occasion de tester les capacités de cette communauté grandeur réelle. Plus de 200 tweets sont partagés chaque minute sur le sujet, un volume ingérable pour un opérateur isolé dans une salle de crise. Mais ce groupe de volontaires peut soutenir cette veille en se répartissant les tâches : une personne pour chaque réseau social et des missions dédiées

pour chacun. Le retour d'expérience officiel de la sécurité civile stipule que « cette collaboration a notamment permis d'enrayer 2 rumeurs et d'effectuer un tri pertinent des informations qui circulaient », et des lettres de félicitations sont adressées aux bénévoles. Les MSGU sont officiellement lancés en France.

Le petit groupe de volontaires se structure donc en l'association baptisée VISOV, pour les « Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel ». L'association a été activée en soutien des Centres opérationnels de la Sécurité Civile à 14 reprises en 2014 et 2015, avec des actions au profit des Ministères des Affaires Étrangères et de l'Écologie, l'ONU, la Commission européenne ou encore le Centre National de Crise belge. Lors de chaque événement, la centaine de volontaires aujourd'hui impliquée se retrouve pour réaliser une veille des éléments pouvant avoir un intérêt pour les secours : détection des appels à l'aide et des rumeurs, encouragement des bonnes initiatives, qualification d'un événement...

Les résultats peuvent être produits sous la forme d'un fichier Google collaboratif servant de main courante pour les gestionnaires de la crise, voire d'une carte de la situation lorsque la situation le nécessite. La grande force de l'association réside dans la complémentarité de ses membres :

pompiers, secouristes, informaticiens, veilleurs professionnels, spécialistes de l'internet ou de la gestion de crise, mais aussi cartographes ou météorologues. La complémentarité est également géographique puisque l'association compte des membres au Canada, offrant une capacité de veille 24h sur 24, en cas d'événement important.

De nombreux spécialistes s'accordent pour considérer que deux éléments modifieront considérablement la gestion de crise dans les prochaines années : l'utilisation massive des drones et l'omniprésence des médias sociaux. Il appartient à chacun de rejoindre VISOV pour que cette évolution continue à se faire en douceur et avec succès. Nous avons la chance d'avoir vu se constituer une équipe structurée et efficace, totalement en accord avec les lois de modernisation de la Sécurité Civile, gageons que cette collaboration ne pourra que se renforcer et qu'elle continuera à sauver des vies ■



À PROPOS DE L'AUTEUR

Xavier TYELMAN



Ancien aviateur militaire, Xavier TYELMAN devient chargé d'étude « Veille Analyse Anticipation »

à partir de 2013, au sein de la DGSCGC (Direction générale de la Sécurité civile et de la gestion des crises du Ministère de l'Intérieur).

En novembre 2015, il est nommé responsable de la cellule « Médias sociaux en gestion d'urgence » au COGIC (centre opérationnel de gestion interministérielle des crises).

Terrorisme: l'appel au silence des autorités belges sur les réseaux sociaux

Le 22 novembre 2015, la police fédérale belge qui traque des terroristes à Bruxelles sous la menace d'attentat, demande aux médias et au public, via Twitter, de ne pas diffuser d'informations sur les opérations de police en cours dans la capitale belge, afin de ne pas nuire à l'enquête, alors que le pays a élevé son niveau d'alerte terroriste au plus haut.



Cet appel au silence et à la vigilance, une première, a été globalement respecté. Certains médias ont continué à couvrir l'actualité, en s'attachant à rester flous sur le dispositif policier, alors que d'autres ont cessé de la suivre en s'imposant un « blackout », ou en diffusant de la musique pendant que la police menait des opérations. Il leur avait en effet été demandé de ne pas donner de noms de lieux précis et de ne pas diffuser d'images des endroits où la police intervenait, afin de ne pas compliquer le travail et mettre en danger la vie des enquêteurs et des policiers.



Ce type de demande exceptionnelle des autorités, ne peut se justifier que par une situation de menace extrême. Les internautes ont, quant à eux, décidé de

La courbe de #BrusselsLockdown. Pic observé à 23h

From November 22, 17h00 to November 23, 09h00

BrusselsLockdown | 225,458

jouer le jeu tout en détournant le mot d'ordre au profit d'un peu de légèreté...

Si les médias belges se sont montrés particulièrement responsables, c'est probablement parce qu'ils ont retenu la leçon de ce qui s'était passé lors des événements de janvier 2015, en France, lors des attentats de Charlie Hebdo. Certaines chaînes de télévision avaient alors communiqué trop d'informations en temps réel sur les opérations en cours, polluant ainsi le travail du RAID et mettant en péril la sécurité des otages et des forces de l'ordre, alors même que les terroristes étaient encore retranchés¹. Le Conseil supérieur de l'Audiovisuel (CSA) avait alors relevé 36 « manquements graves » dans leur traitement des événements, dont 15 ont donné lieu à mise en garde et 21 ont justifié des mises en demeure de certains médias audiovisuels.



Ces derniers, désormais observés par les citoyens qui n'hésitent pas à critiquer leurs débordements sur les réseaux sociaux, sont plus vigilants. De même, en France, lors de l'assaut du Bataclan, le 13 novembre 2015, les chaînes françaises n'ont pas montré d'images, comme il leur avait été demandé par les autorités. Le CSA avait alors attiré très vivement l'attention des rédactions, des télévisions et des radios sur la nécessité de ne donner aucune indication susceptible de mettre en cause le bon déroulement des enquêtes en cours.

Dans un contexte d'état de guerre, face au terrorisme, il devient nécessaire pour les médias de repenser leur mode de fonctionnement dans cette course effrénée à l'information: il en va de la sécurité des populations et de celle des forces d'intervention, qui mettent leurs vies en danger ■

J.B
Chargé de mission au Département Risques et Crises

.....
(1) A Dammartin-en-Goële et à l'Hyper Cacher de la Porte de Vincennes.

L'association « La Radio Météo »

par Alexandre BOURASSEAU

L'association « La Radio Météo » créée en juillet 2015, est spécialisée dans le relais de l'information météorologique par les réseaux sociaux. Elle se différencie des autres structures, par le fait de proposer un suivi « en temps réel » de la situation, pour tenir informée la population.

Le 19 mai 2015, La Radio Météo débute sa diffusion sur un flux webradio. Composée de professionnels, l'équipe entièrement bénévole, permet à la structure de devenir rapidement une association. Inédite en France, il s'agit de la seule webradio francophone à proposer à la fois un service de type « France Info » et le temps réel de « Radio Vinci Autoroute ». En effet, dès lors qu'une vigilance orange ou rouge est activée par Météo France et qu'elle concerne un certain nombre de départements, les animateurs de La Radio Météo se mobilisent pour proposer en direct un point complet, toutes les 15 minutes, n'hésitant pas à intervenir à tout moment sur l'antenne pour diffuser des informations importantes (actualisation de la vigilance météo, communiqué des Institutions telles que les Préfectures, duplex avec des envoyés sur le terrain, etc.).

C'est durant un épisode de violents orages (et de vigilance météorologique), que l'association a été remarquée par l'association VISOV (→ www.visov.org), avec qui une convention partenariale a par la suite été signée en septembre 2015. La Radio Météo met désormais son expertise à disposition de VISOV et de l'ensemble de ses partenaires (pompiers, cellules de crises, mairies, entreprises...), lors de chaque vigilance météorologique et propose, si besoin, un suivi détaillé de la situation (prévention incendie, feux de forêts, fortes pluies annoncées par exemple).

En outre, La Radio Météo a financé le développement d'une application mobile, désormais téléchargeable gratuitement. Cette application offre l'ensemble des contenus du site internet et permet à chaque abonné

de recevoir des notifications « push »¹, envoyées par nos bénévoles, afin de les prévenir d'un épisode météorologique intense à venir ou en cours, dans un secteur prédéfini. Ainsi, dans le cas où un épisode exceptionnel venait à se produire, toutes les personnes ayant un mobile et se trouvant dans la zone affectée, recevraient un avis leur permettant de prévenir également leurs proches.

En janvier 2016, la webradio est intégrée au dispositif de diffusion de la société Orange et diffusée sur l'ensemble des supports des abonnés Orange (téléphone, tablette, ordinateur, téléviseur). Cette mise en ligne de la webradio concerne près de 40 millions d'abonnements en France ; elle est accessible via l'application Orange Radio.

En mai 2016, l'association signe une convention de partenariat avec Qwidam, entreprise prônant l'entraide entre citoyens par le biais d'une application. Depuis, La Radio Météo peut avertir tous les utilisateurs de Qwidam, en fonction de leurs positions géographiques et des aléas météorologiques prévus ou imminents.

La Radio Météo a fêté son premier anniversaire le 19 mai 2016, célébrant à cette occasion le passage de la barre symbolique du million d'auditeurs cumulés (connexions). L'équipe s'est agrandie pour répondre aux nombreuses demandes et une seconde version du site Internet² interactive a également vu le jour. Une carte des risques en temps réel est désormais développée et mise à jour en permanence par un bénévole, dès que cela est nécessaire.

Le compte Twitter de l'association est également devenu une référence dans le domaine météo, puisque lors d'aléas météorologiques (vigilance météo ou phénomènes pouvant mettre en danger la protection des biens ou

des personnes), le compte officiel du Gouvernement³ invite ses abonnés à suivre ses informations en temps réel.

Aujourd'hui, l'association La Radio Météo se déploie sur 5 canaux de diffusion : Facebook, Twitter, Google+, Instagram, et sa webradio hébergée sur une plate-forme réservée ■



PROCHAINEMENT

Colloque « Météo & Climat »
à Zehnacker (67) près de Strasbourg,
les 29 et 30 octobre 2016.



À PROPOS DE L'AUTEUR

Alexandre BOURASSEAU



Président de l'association « La Radio Météo », Alexandre BOURASSEAU est passionné de

météorologie et par les événements climatiques majeurs. Volontaire à la Gendarmerie Nationale et conducteur de bus professionnel, il a décidé de mettre à disposition ses compétences dans le domaine du transport pour le compte de la Gendarmerie des Transports Aériens qu'il a intégré en début d'année.

(1) Une notification « push » est un message envoyé à l'utilisateur d'un smartphone ou d'une tablette par le biais d'une application installée sur l'appareil. L'avantage de la notification « push » est que le message sera reçu par l'utilisateur même si l'application est fermée.

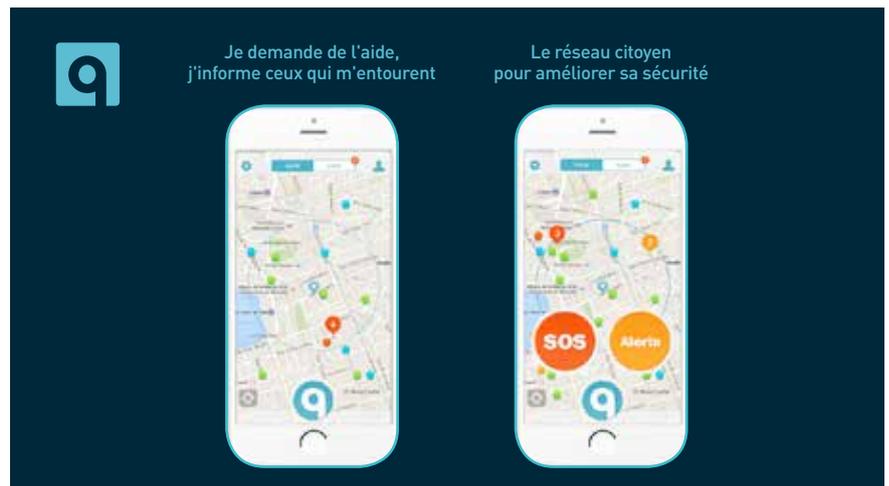
(2) www.laradiometeo.org

(3) @gouvernementFR

Une application pour l'entraide citoyenne

par Jonathan KONCKIER

Face à l'augmentation des catastrophes naturelles, au creusement des inégalités sociales, au déplacement des populations, au repli sur soi et à l'insécurité galopante, préserver l'intégrité des citoyens est compliqué et relève même de la prouesse. Les contraintes budgétaires et l'évolution des risques mettent à mal les ambitions les plus déterminées en matière de sûreté. La situation économique est fragilisée lorsque l'être humain ne se sent pas en sécurité. L'économie faiblit puis engendre elle-même de la détresse et de l'insécurité et ainsi de suite. Comment sortir de cette impasse ?



Les acteurs de la sécurité civile, les secours, les professionnels de santé, les forces de l'ordre, mais aussi les nombreux bénévoles font preuve d'une énergie et d'un engagement sans fin. Ils améliorent, optimisent ou inventent chaque jour de nouvelles techniques de veille et d'intervention. Le système est sur-contraint et, pourtant, il leur faut trouver des solutions pour gérer toutes ces urgences.

A côté de cela, on identifie encore quelques anachronismes comme le réseau des sirènes d'alerte. Le système, mis en place durant la seconde guerre mondiale, n'a en effet pas évolué depuis. Il coûte cher et rencontre même des problèmes d'entretien. 78% des Français avouent ne pas savoir quoi faire si l'alerte générale retentit. Elle n'est plus adaptée et les populations qui attendent davantage des services d'information officiels, lors d'une intempérie majeure ou d'une catastrophe industrielle.

Ceci est bien normal puisque les citoyens sont par ailleurs hyper connectés. L'économie vit à la vitesse de la fibre optique et les réseaux sociaux concentrent aujourd'hui toute la vie de la cité. En cas d'urgence, et bien qu'il faille téléphoner d'abord au 18 ou au 112, le réflexe est dorénavant de « poster » sur un réseau

social afin de témoigner auprès des autres, pour s'inscrire dans la chronologie de l'histoire. C'est aussi et surtout le plus sûr moyen de témoigner au plus grand nombre. Le phénomène prend de l'ampleur et désormais, l'exploitation des médias sociaux devient un moyen d'action pour qui veut comprendre et gérer les urgences.

Lancée fin 2012, l'association VISOV (Volontaires Internationaux en Soutien Opérationnel Virtuel) collecte sur les réseaux sociaux les informations plus pertinentes. Elle les détecte, les vérifie et les cartographie en prenant soin de vérifier les rumeurs. Elle aide officiellement certains services de l'Etat en apportant son expertise lors d'événements graves. Elle a par exemple apporté son aide précieuse en octobre dernier dans la gestion des intempéries dans les Alpes - Maritimes et plus récemment pendant les attentats à Paris. « *Les événements récents démontrent, une nouvelle fois, que les citoyens diffusent en temps réelle des informations fiables via les réseaux sociaux. La prise en compte de ces éléments permet aux services de secours de se rendre compte rapidement de l'état de la situation. La population est prête à aider les services de l'état. Les informations officielles doivent circuler sur les canaux que la population utilise*

quotidiennement » indique Ludovic Lux, président de VISOV. Les MSGU « Médias Sociaux pour la Gestion d'Urgence » font dorénavant partie du paysage.

Comment, dès lors, ne pas imaginer que la technologie de l'information puisse devenir une vraie clef dans la détection et la gestion de l'urgence ? Plusieurs initiatives, en France et à l'étranger, démontrent que la voie est ouverte. Dans le domaine des secours, le SDIS (Service Départemental d'Incendie et de Secours) du Gard, a déjà mis en place une cellule MSGU dédiée afin d'utiliser les réseaux sociaux pour communiquer avec la population et gérer des crises. La société Systel conçoit des systèmes d'information innovants pour gérer les données en situation d'urgence et aider à la prise de décision. Dans le domaine des forces de l'ordre, la société PredPol a quant à elle mis au point un algorithme efficace pour prévenir le crime et optimiser les patrouilles policières. Le système est déjà testé dans plusieurs grandes métropoles.

Il ne manque finalement qu'un réseau permettant aux citoyens de s'informer les uns les autres, de s'entraider et de s'organiser avant l'intervention des secours. Ces derniers mettent en moyenne 7 à 8 minutes pour intervenir. Pendant ces longues minutes parfois vitales, seuls les

citoyens à proximité peuvent apporter une aide psychologique ou médicale, s'ils sont formés aux gestes de premiers secours. A la lumière des catastrophes récentes, nous en prenons la mesure, une information donnée à temps peut sauver des vies. Qu'il s'agisse de la disparition d'un enfant, d'un départ de feu ou d'un attentat, chaque minute compte pour la victime ou pour les citoyens à proximité. Tous les citoyens sont disposés à aider les autres dans ces situations qui se soldent pourtant par des drames. Les technologies de l'information sont maintenant matures et suffisamment déployées pour apporter des réponses pertinentes pour sauvegarder l'intégrité des individus. Alors pourquoi attendre ? Remplaçons nos vieilles sirènes par une application mobile gratuite et accessible à tous, sans tarder !

Le service de demain est d'ores et déjà devenu un usage au travers de Qwidam : une solution complète pour la gestion des urgences sur application mobile, développée par une start-up basée à Marseille.

Cette solution réussit à faire converger les citoyens, les pouvoirs publics et les professionnels sur un seul et même média

collaboratif, dédié à la sécurité, en offrant des services très complémentaires :

- ✓ Les citoyens communiquent sur le réseau social et s'entraident à proximité avant l'arrivée des urgences : la résilience des populations est renforcée.
- ✓ Les professionnels, employeurs et salariés, disposent d'un outil unique de prévention et de gestion de crise sur un réseau privé : les salariés en déplacement sont sécurisés.
- ✓ Dans les lieux publics, Qwidam réinvente la communication de risques aux visiteurs et aux voyageurs : les citoyens sont rassurés grâce à un système d'alerte intelligent.

Basé sur la communication à proximité, chaque membre est représenté sur la carte de façon anonyme, ce qui permet de garantir le respect des libertés individuelles et de rendre acceptable la géolocalisation par tous. L'utilisation de l'application est proposée gratuitement aux citoyens. Les services pour les entreprises garantissent la pérennité du système et les institutions publiques sa crédibilité ■



QWIDAM

Le réseau dédié à la gestion des urgences, est disponible sur application mobile
→ www.qwidam.com



À PROPOS DE L'AUTEUR



Jonathan KONCKIER

Président et co-fondateur de Qwidam,

initialement ingénieur informatique, Jonathan

KONCKIER a créé très tôt sa première entreprise puis dirigé et développé un réseau de points de vente national.



APPLICATION MOBILE SAIP : SYSTÈME D'ALERTE ET D'INFORMATION DES POPULATIONS



À la suite des attentats survenus en France en janvier et novembre 2015, la direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crise (DGSCGC) du ministère de l'Intérieur, en collaboration avec le Service d'information du gouvernement (SIG), ont travaillé au développement d'une application mobile d'alerte des populations sur smartphone : « SAIP », pour Système d'alerte et d'information des populations. Disponible dès le 8 juin 2016, cette application gratuite est ainsi opérationnelle pour l'Euro 2016 de football.

Cette première version disponible sur *Apple Store* et *Google Play* permet d'être alerté, via notification sur son smartphone, en cas de suspicion d'attentat ou d'événement exceptionnel (accident de sécurité civile) susceptible de résulter d'un attentat.

Dans les prochains mois, une mise à jour de l'application prendra en compte tous les risques majeurs naturels ou technologiques et délivrera les messages de vigilance associés.

Cette application complète le dispositif d'alerte et d'information des populations (SAIP) déjà existant (sirènes, messages radios préformatés...) et s'inscrit dans une démarche globale de sensibilisation de la population aux risques.

Les alertes sont émises par les services de la sécurité civile sous validation des autorités du ministère de l'Intérieur (Préfets de département et de région, centre opérationnel de gestion interministérielle des crises). L'alerte est un message gouvernemental digne de confiance.

L'application est disponible pour iOS et Android. Vous pouvez la télécharger en saisissant le terme « SAIP » dans l'*APP store* ou dans *Google Play*

Pour l'*APP store* : → <https://itunes.apple.com/>

Pour *Google Play* : → <https://play.google.com>



POUR EN SAVOIR +

→ <http://www.interieur.gouv.fr>



FORMATION

4^e SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2016 – 2017



TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS



*Ecoute, dialogue, professionnalisme,
bonne humeur : une véritable pause
de bien-être dans un agenda pro.*



*La mixité privé/ public, donneurs d'ordres/
consultants a été un des facteurs du succès.*



*Très grande richesse grâce à des profils
très différenciés avec des attentes
complémentaires et étendues.*

ORGANISATION DE LA SESSION

✓ Des séminaires mensuels

Leur progression vise à couvrir tous les champs du processus de crise, de la prévention au retour à la normale. Cet objectif intègre l'enjeu majeur d'une coopération et d'une coordination entre pouvoirs publics et acteurs privés.

✓ Des grands témoins

Tout au long de l'année, les séminaires associeront de nombreux intervenants qui partageront leurs savoir-faire et leurs expériences sur de nombreuses crises nationales et internationales. Ils échangeront avec les auditeurs et apporteront leurs conseils pour définir des stratégies et mettre en place une culture de crise pérenne.

✓ Des exercices

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département « Risques et Crises » seront utilisées pour les exercices de mise en situation. Les auditeurs seront ainsi immergés dans des situations de crise réalistes permettant d'appréhender les contraintes de la prise de décision en environnement complexe.

✓ Des visites de centres opérationnels

Elles seront organisées dans des structures nationales (ministérielles, régionales...) ou au sein de sièges de grandes entreprises.

✓ Des travaux de groupe

Les auditeurs seront répartis en plusieurs groupes, travaillant en mode collaboratif.

PUBLIC

Cette formation s'adresse principalement aux cadres de l'entreprise ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à y participer au sein des cellules dédiées.

Formation organisée au profit d'une quinzaine de personnes.

INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ



Recrutement sur dossier :

Le dossier de candidature est disponible sur le site de l'INHESJ

Renseignements et inscriptions :

Nacera AMRAOUI

→ formationcrise@inhesj.com

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44



POINT DE VUE

MANAGER PAR LA SURPRISE



Bertrand ROBERT

Bertrand ROBERT (Argillos) intervient depuis plus de 25 ans dans le champ des situations de crise. Depuis 1999, ses interventions se sont de plus en plus orientées sur le management de la surprise : comment faire face à des surprises majeures, comment s'y entraîner, comment utiliser à l'inverse les qualités de la surprise pour innover, re-séduire un marché, souder à nouveau une équipe.

Les pratiques de veille pour voir ce qui arrive (les accidents, au sens étymologique : « ce qui arrive ») sont un des axes de travail sur le thème de l'imprévisible et des surprises.

Nous avons traité des signaux faibles dans la LIREC de septembre 2013. Nous continuons la série des dimensions cachées du management de crise en abordant le thème de la surprise, au centre des crises actuelles¹, de plus en plus violentes et imprévisibles. La surprise est une émotion, c'est-à-dire au sens étymologique un moteur d'une très grande puissance. Elle a joué un rôle primordial dans le parcours de l'humanité et continue d'y occuper une place centrale.

Chez les Grecs, la déesse Iris, l'arc-en-ciel, est la messagère entre les Dieux et les Hommes et la fille de Thaumás, le faiseur de merveilles. Elle est pour Socrate comme pour Descartes (Théétète, Traité des Passions) à l'origine de toutes les découvertes et des sciences, via la mise en mouvement de l'esprit par l'étonnement. Elle génère vertige/peur et plaisir/attraire autour du thème de la nouveauté, de l'inconnu, du changement, de l'inattendu, de l'imprévisible. Zeus est le maître du monde par les pouvoirs du tonnerre (l'étonnement) et de la foudre (le coup de foudre, divine surprise) ; et le seul dieu qui partage le sommet du Mont Lycée (lieu de sa naissance) avec lui est Pan, le dieu de la peur et du versant sauvage de l'humanité. Elle est aussi aux fondations de notre culture par son omniprésence dans la Bible -de la Création du monde aux miracles du Christ, en passant par le déluge, le buisson ardent, les plaies d'Égypte, la traversée de la Mer rouge, la manne dans le désert (Manne signifie « qu'est-ce ? » en hébreu, expression directe de la surprise). C'est le plaisir

universel du cadeau, l'accroche efficace du commercial (le mot « nouveau » est indémodable en marketing), une qualité pour tout bon enseignant, les meilleurs souvenirs des enfants que nous avons été et restons tous (« tout est cousu d'enfance », de l'arbre de Noël à toutes nos premières fois).

C'est le secret de toute séduction, et plus encore de la longévité dans un couple, une équipe, une entreprise face aux forces mortifères de la routine, de l'habitude, de l'ennui, de la vieillesse mentale (« il est interdit d'être vieux » dit la sagesse dans de multiples cultures). C'est un auxiliaire des plus précieux pour les militaires depuis la nuit des temps : prendre l'adversaire par surprise, le déstabiliser, provoquer l'effroi, la stupeur, déjouer ses plans. Elle est une des caractéristiques les plus marquantes de notre époque, tissée d'événements si imprévisibles qu'ils sont qualifiés d'impensables. C'est la matière première des médias (Breaking News !) et des réseaux sociaux, l'air que nous respirons sans même nous en apercevoir. Comment apprivoiser la surprise, adopter ses qualités pour réinsuffler de la séduction, de l'énergie, de l'en-vie dans son entreprise, ses projets, son métier ? Ou pour forger des idées nouvelles face aux crises émergentes ?

Le management des risques et des crises est rarement ouvert à la créativité et à l'innovation. Le plus souvent, il voit d'abord le côté « menaces » dans l'innovation (regardons par exemple l'apparition des drones ou l'essor d'Internet) qu'il va chercher à réduire, réglementer, contrôler. Il se focalise sur son potentiel d'accidents, sa faculté à générer de nouveaux comportements non désirés, son lot de contentieux, bref sur le versant angoissant de l'inconnu, la face Nord du risque.

Il est bon de s'aventurer aussi côté Sud. Comment jouer avec la surprise, appliquer ses vertus aux problématiques des risques et des crises, quand les approches classiques montrent leurs limites ?

Plutôt que de se pencher sur la structure interne des phénomènes de surprise², et considérer le management DE la surprise, nous allons opérer un renversement et traiter du management PAR la surprise. Plutôt que de tenter d'éviter les surprises, comment utiliser leurs armes, leur énergie pour créer du nouveau, re-séduire ses équipes, ses clients, transformer un métier, faire évoluer un univers professionnel ?

.....
(1) Du management de crise au management de la surprise, Argillos 2001
(2) Esquisse d'un alphabet de la surprise, Argillos 2004

INVITATION À UNE TOPOLOGIE DE L'INNOVATION PAR LA SURPRISE

Nos univers professionnels (notre entreprise ou service, notre métier) sont délimités par des frontières, ils s'inscrivent dans un périmètre familial. Ces bornes sont le plus souvent des habitudes et des croyances qui tracent et imposent à notre insu nos possibles et nos impossibles. La plupart de ces frontières sont mentales. Elles peuvent être déplacées.

Si nous dessinons sur une page blanche le trait d'une frontière et que nous cherchons quelles transformations nous pouvons lui faire connaître, quels regards différents nous pouvons lui porter, comment nous pouvons la surprendre, une douzaine de figures apparaissent. Elles forment une sorte de topologie de l'innovation par la surprise. Les cinq principales figures qui ouvrent cette série sont présentées ici.

Chacune d'entre elles est illustrée par cinq exemples afin de montrer leur application dans des univers très différents :

1. **Les chaussures de sport Hoka**, ou comment une PME d'Annecy a réinventé les chaussures de running dans un univers dominé par les géants Nike, Adidas, Reebok, Asics. Deux associés, 2 millions d'euros de capital de départ. Quatre ans plus tard, 100 millions de dollars de CA et des résultats en compétition et en tests-consommateurs qui surclassent la concurrence.
2. **La musique**, avec la révolution opérée par Monteverdi au début du XVIIème siècle. L'ensemble *Douce Mémoire* a créé un spectacle de théâtre-concert donnant à revivre cet épisode majeur dans l'histoire de la musique³.
3. **Le traitement de la violence. L'aïkido**, art martial original, non-violent, axé sur la concordance/canalisation des énergies, aux applications multiples dans la vie. En management de crise, il invite à des transpositions fécondes pour les techniques d'interviews ou pour cultiver des

qualités bienvenues : flexibilité mentale, humilité, sensibilité aux signaux faibles, vitesse dans la sérénité, empathie, attention aux détails, esprit d'anticipation, gestion des peurs, humour, créativité.

4. Dans l'univers professionnel des lecteurs de la LIREC, le cas **d'Argillos**, ou comment nous avons joué avec les frontières habituelles de l'univers des risques et des crises, en cherchant à y insuffler les principes de la surprise.
5. En lien avec le thème de ce numéro spécial sur les réseaux sociaux et la gestion de crise, l'**application quidam** réinvente la gestion des urgences en développant un réseau social qui fait converger les citoyens, les professionnels, et les pouvoirs publics sur un même média dédié. Qwidam surprend par son approche nouvelle de la résilience des populations.

En conclusion de la présentation de chaque figure, trois questions vous invitent à vous mettre en mouvement pour déplacer vos frontières, vos habitudes, et explorer le management PAR la surprise.

FIGURE 1 : OUVRIR

Une frontière est tracée habituellement pour délimiter. Sa fonction est de dé-finir, protéger, interdire. Pourquoi ne pas y voir ce qui relie, respire, associe, bref un passage (pas sage) ?



L'univers de la chaussure sportive semblait une chasse gardée des grandes marques (Adidas, Nike...) avec un prix d'entrée sur le marché prohibitif. En y regardant de plus près, c'était le moins riche en innovation et le plus universel : pourquoi une PME ne pourrait-elle pas s'y aventurer ?

Jusqu'à l'émergence de Monteverdi (1600-1607, publication des Madrigaux), la musique était codifiée par des règles intouchables car dictées par Dieu et exprimant la perfection de Sa Création. Monteverdi, contemporain de grandes découvertes (astronomie, navigation, anatomie, peinture...) immisce le droit d'expérimentation dans la musique. Il amorce alors une révolution dont la musique jusqu'à aujourd'hui est la directe héritière.

L'aïkido est un art martial... non violent ! Son but n'est pas de détruire l'adversaire mais de préserver la vie, la sienne et celle de son assaillant. Pas facile... mais intéressant !

Les crises sont habituellement considérées comme des événements rares, négatifs, destructeurs, à éviter ou

contrôler ; et réservées à des spécialistes. Que se passe-t-il si l'on regarde les crises comme la trame normale de l'existence ? Le management de crise devient un art positif de la pérennité.

La sécurité est une prérogative des Etats, les citoyens en sont tributaires. Que se passerait-il si les citoyens devenaient acteurs de la sécurité ? Ne pas tout attendre de l'Etat, mais s'entraider.

3 QUESTIONS

pour votre métier ou votre organisation :

- Quelles sont les frontières habituelles de votre métier ?
- Quelles autres frontières a-t-il déjà connu au fil du temps ?
- Quelles ouvertures peut-on imaginer ?

.....

(3) Ce spectacle peut être joué en inter ou intra-organisations

FIGURE 2 : RÉORIENTER

Trouver la ligne de crête de partage des eaux qui structure votre univers professionnel et se réorienter par rapport à elle. Changer le pôle d'attraction, le Nord de votre boussole.



Les grandes marques faisaient peser leurs efforts et leur différenciation sur le design. Hoka choisit d'investir dans la technologie. La concurrence propose des améliorations peu significatives car les coureurs exténués n'ont plus une foulée nominale comme en laboratoire ; Hoka se concentre sur les 20% de fin de course où tout se joue, pour reculer cette phase critique via un confort hors normes.

Avant Monteverdi, la musique était au service de Dieu. Avec lui, elle va exprimer les passions humaines, amour, joie, tristesse, colère, jalousie. Un immense champ à explorer.

L'aï-ki-do est un DO (: voie, chemin, en japonais) et non un Jitsu (technique de combat). Il n'y a pas d'autre adversaire que soi-même. On ne lutte pas CONTRE l'assaillant, on agit AVEC lui. Il s'agit d'être en concordance avec l'autre (Aï signifie harmonie, figurant à l'origine trois personnes parlant d'une même voix) et avec les lois qui régissent l'univers.

La « gestion » de crise visait à produire des procédures répondant au maximum de risques identifiés en souhaitant « qu'elles ne servent jamais » : ligne de démarcation documentaire. Et si les crises étaient la norme, et en germe dans nos organisations, dans nos cerveaux et leurs réactions face à la complexité et au stress ?

La ligne de démarcation est aujourd'hui de nature humaine. La clé est le développement d'aptitudes et de réseaux pour faire face aux surprises et la capacité à basculer notre cerveau dans un mode préfrontal (encore une histoire de frontière, non plus hémisphères droite-gauche, mais plutôt cortex avant-arrière) pour éviter la noyade dans le stress et les peurs.

Déployer un système de géolocalisation auprès de ses salariés est très compliqué car cela menace les libertés individuelles. Comment dès lors assurer la sécurité de ses salariés sans pouvoir les géolocaliser ? Qwidam envisage cette frontière comme une opportunité en proposant un système modulable, respectueux des libertés individuelles et des points de vue Employeur comme Salarié.

3 QUESTIONS

pour votre métier ou votre organisation :

- Où se situe la principale ligne de démarcation dans votre univers professionnel ?
- Comment pourrait-on la déplacer ou se déplacer par rapport à elle ?
- Quels nouveaux espaces de connaissance et d'action pourraient en surgir ?

FIGURE 3 : TROUVER L'ENVERS

Le territoire sur lequel sont tracées les frontières peut être irrigué, nourri (limitrophe vient du Grec trephein qui signifie nourrir ; et le mot latin limes indiquait les limites d'un territoire nécessaire à l'entretien d'une armée) par une frontières souterraine. Lire le territoire à partir de cet envers du décor transforme la vision et ouvre le champ à des innovations.



Curieusement, la loi de la foulée n'est pas la droite, mais le cercle ! Les animaux les plus rapides (guépard...) ont une foulée circulaire ; les athlètes les plus rapides à la course (à partir du 400m) sont les athlètes en fauteuil roulant*. D'où le choix de semelles très différentes, basculant le centre de gravité vers l'avant et imprimant une foulée plus circulaire... et suscitant au départ résistance et moqueries du fait de son esthétique très discutable (chaussures qualifiées d'orthopédiques par ses détracteurs).

Chez Monteverdi, l'envers de la musique est la liberté. Liberté d'expérimenter, de désobéir aux règles du pouvoir de l'Eglise, liberté de croire en l'homme et en ses capacités de création, liberté de la sprezzatura, grâce qui anime le chant avec légèreté.

La frontière souterraine qui anime l'aïkido est inattendue pour un art du combat, c'est l'amour (autre sens de l'idéogramme ai). Amour de la vie, amour de la paix. Fusion avec les lois de l'univers : gravité, moindre effort, non-résistance, à l'image de l'eau. Maître Ueshiba, fondateur de l'aïkido, avait une approche spirituelle de son art et souhaitait qu'il participe à la paix, surtout après Hiroshima. Il insistait pour que l'aïkido soit pratiqué dans la joie.

En crise, les repères disparaissent, les frontières sautent. Dans ces contextes chaotiques, il n'existe pas de bonnes décisions. Il faut rendre bonnes les décisions prises, autrement dit que les acteurs internes et externes y adhèrent. La face cachée du management

de crise est la confiance et son ombre, la peur. Toute crise peut se lire comme une crise de confiance. C'est le capital et le gisement d'énergie à préserver pour traverser le temps et ses turbulences, et le cap pour prendre les décisions adaptées. La connaissance des composantes de la confiance sert pour guider les décisions quand il n'existe pas/plus de repères. Le management de crise vise par temps calme à renforcer le socle initial de confiance dans le système et à apprendre à gérer les peurs.

Plutôt que de mettre en place une appli pour la sécurité dédiée à des lieux (station de ski, ville...) ou des domaines, qwidam invente une application universelle. La frontière souterraine est celle du bon sens et de la facilité : les citoyens n'ont jamais été aussi mobiles et ne souhaitent pas intégrer des dizaines d'applications au gré de leurs déplacements : c'est l'application qui se déplace avec eux, en les englobant dans un cercle de 500 mètres de diamètre.

3 QUESTIONS

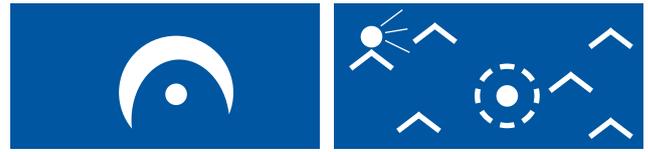
pour votre métier ou votre organisation :

- Quelles sont les frontières souterraines, nourricières, de votre métier/organisation ?
- Comment les canaliser ou les rendre visibles en action ?
- Quelle place et rôle de la confiance et des peurs dans votre métier/organisation ?

(4) Ce type d'observation n'avait jamais intrigué les spécialistes de la course (comment des bras pourraient-ils tracter plus fort que des jambes ?) mais est apparue une évidence pour des sportifs venant du triathlon (et donc les nageurs et cyclistes par ailleurs).

FIGURE 4 : S'ÉLOIGNER

Des idées nouvelles viennent si l'on sort de son univers et qu'on l'observe depuis les collines qui l'environnent, comme Rome depuis ses sept collines.
Prendre du recul, voir autrement de plus loin
Réflexion sur la zone frontière
(zona : la ceinture, en Grec ancien).



Venant de l'univers du ski, les fondateurs de Hoka n'ont pas eu de mal à imaginer des semelles en forme de spatule, et ce sont les triathlètes - pratiquant outre la course à pied le cyclisme et la nage- qui ont adopté comme une évidence des chaussures exprimant la suprématie du cercle sur la droite.

Monteverdi change le regard sur les partitions musicales en passant de la vision horizontale (toutes les voix à égalité) à une lecture verticale, créant la primauté du dessus et la basse continue. Il prend en considération le point de vue des praticiens (danseurs, chanteurs, musiciens et des facteurs d'instruments), alors que seule comptait la vision des théoriciens de la musique, au service de l'Église.

L'aïkido développe l'empathie pour adopter et visualiser le point de vue de l'attaquant (la récente découverte des neurones miroirs, selon laquelle une personne qui observe avec attention une autre personne en train d'effectuer un geste active la même chaîne neuronale, apporte une confirmation à cette intuition). Maître Ueshiba, disait : « si vous enveloppez l'adversaire dans votre cœur, vous devinerez toutes ses intentions et attaques ». Et si vous deveniez le client de votre organisation ?

Le management de crise est transformé si on l'envisage avec le regard d'autres spécialités telles que les neurosciences (stress/décisions), le sport de haut niveau (cohésion/performances),

l'architecture (locaux de crises) ou les jeux vidéo (serious games). L'étude des phénomènes de surprise et de leur approche par des praticiens éloignés du monde de l'entreprise (skippers, alpinistes, météorologues, médecins de catastrophes, militaires, négociateurs sur les prises d'otages, artistes, arts martiaux...) souligne les limites des réponses traditionnelles et amène à de nouveaux modes d'entraînement, plus adaptés à un monde fertile en surprises.

À l'origine de qwidam ce ne sont pas des professionnels de la sécurité ni même des spécialistes des réseaux sociaux, ce sont de simples citoyens entrepreneurs qui ont pensé le système. Appréhender un sujet sans être contraint par ses propres expériences permet de poser un regard nouveau.

3 QUESTIONS

pour votre métier ou organisation :

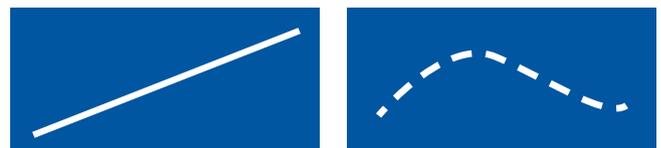
Quelles sont les collines qui environnent votre métier/organisation ?

Que changerait un regard d'anthropologue, de médecin, d'artiste sur votre métier/organisation ?

Que donnerait une vision guidée par l'empathie pour votre métier/organisation ?

FIGURE 5 : VOIR LES POINTILLÉS

Avant d'être établies et reconnues, les frontières apparaissent souvent en pointillé sur les nouveaux territoires. Les risques émergents comme les innovations sont souvent précédés de signaux précurseurs, faibles ou forts, rarement acceptés car ils dérangent nos certitudes/habitudes.



La chaussure évolue vers un objet actif et intelligent (les pieds ne symbolisaient-ils pas l'âme dans l'Antiquité ?) à l'image des textiles intelligents ou du vélo à assistance électrique. Un axe de développement consiste à doter les chaussures d'une capacité de rebond hors normes facilitant la montée. En maori, Hoka signifie planer, et le slogan de la marque est « Time to fly ».

Monteverdi synthétise et dépasse avec génie les expériences des précurseurs du XVIème siècle (Caccini, Galilei, de Wert, Bardi, Peri, Mei, Cavalieri...), ou d'autres plus anciens (Ars subtilis de la fin du XIVème siècle, éphémère et d'une complexité inouïe), ou plus audacieux encore mais non attaqué par l'Église car trop puissant (Gesualdo). La musique elle-même peut être analysée comme un précurseur des transformations de la société dans son ensemble⁵.

L'aïkido accorde une grande importance à la détection des signaux précurseurs de la volonté d'attaque d'un adversaire (Yomi) et à leur canalisation. Des exercices spécifiques -travail yeux bandés, attaques par l'arrière, lecture d'une intention d'attaque avant sa mise en mouvement - permettent d'aiguiser cette sensibilité aux signaux avant-coureurs.

Les signaux précurseurs des crises peuvent être en bonne partie identifiés⁶. Des méthodes ad hoc d'écoute, d'anticipation ou d'entraînement à l'imprévisible peuvent en être tirées. Comme l'a exprimé le compositeur John Cage, « si un bruit te dérange, écoute-le ! ».

L'écoute des professionnels de la sécurité de tous domaines et de leurs besoins émergents est à la source de l'application. Elle permet en retour de fédérer sur un projet commun les SDIS⁷, citoyens, organismes publics, grandes entreprises, et de rester à l'écoute des futurs usages et attentes ■

3 QUESTIONS

pour votre métier/organisation :

Comment êtes-vous organisés pour repérer les signaux faibles ?

Quelles sont vos pratiques d'écoute en interne ? Où sont vos surdités, cécités ?

Les hippies annonçaient l'écologie. Qui sont les hippies dans votre univers professionnel, votre organisation ?

.....

(5) Voir sur ce thème « Bruits », le livre remarquable de Jacques Attali, Fayard 2001.

(6) Cf. LIREC septembre 2013, article « Ce SOS que nous lance le Titanic des profondeurs », et « Prévenir les crises, ces Cassandre qu'il faut savoir écouter » (Colin 2013, prix FNEGE 2015), ouvrage : chapitre Argillos sur les signaux faibles et pourquoi nous ne voulons pas les entendre.

(7) Service Départemental d'Incendie et de Secours



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SOUS TRAITÉES

Dans le cadre de la sécurisation de la continuité des activités d'un organisme, se pose le problème de la défaillance des sous-traitants et fournisseurs externes face à un sinistre majeur. En effet, tout incident grave ou durable chez un fournisseur est un risque qui peut entraîner une rupture d'activité pour l'organisme selon la criticité des tâches confiées. Les prestations de fournisseurs externes sensibles peuvent être très diverses, par exemple, la paie, la numérisation de document, le traitement de chèques, un centre d'appels, une sous-traitance de SAV, ou encore un fournisseur de pièces pour l'industrie.

La sécurisation de ces externalisations est très réglementée pour des secteurs tels que les banques, les assurances ou encore la défense nationale.

Dans le secteur de l'assurance, on entend par sous-traitance « un accord, quelle que soit sa forme, conclu entre une entreprise d'assurance ou de réassurance, et un prestataire de services, accord en vertu duquel ce prestataire exécute soit directement, soit en recourant lui-même à la sous-traitance, une procédure, un service ou une activité, qui serait autrement exécuté par l'entreprise d'assurance elle-même » (Directive Européenne Solvabilité 2 article 13-28). A noter que les entreprises d'assurance et de réassurance conservent l'entière responsabilité du respect des obligations qui leur incombent lorsqu'elles sous traitent des fonctions ou activités d'assurance ou de réassurance. De plus, la Directive Solvabilité 2 impose également que cette sous-traitance ne nuise pas à la prestation continue d'un niveau de service.

De même, les établissements de crédit et les entreprises d'investissement sont tenus de respecter vis-à-vis de leurs fournisseurs, dits Prestataires Essentiels Externalisés (PEE), l'arrêté du 3 novembre 2014. Celui-ci prévoit que leurs PEE s'engagent sur un niveau de qualité en fonctionnement normal du service et sur un niveau de secours en cas d'incident, tout en assurant la protection des informations confidentielles confiées, relatives aux clients de la Banque. A défaut, les banques doivent s'assurer que leur propre plan d'urgence et de poursuite d'activité tient compte de l'impossibilité pour le prestataire externe d'assurer la prestation et pouvoir ré-internaliser le processus concerné, s'il concoure à l'activité bancaire.

Le sujet est d'autant plus sensible pour ces secteurs qu'il fait l'objet de contrôles des régulateurs :

✓ L'Autorité de contrôle des assurances (ACPR) exige une information préalable avant toute nouvelle externalisation

« importante ou critique » ainsi qu'en cas d'évolution importante ultérieure.

✓ L'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) des Banques et la BCE ont accès au moins annuellement aux informations sur les PEE d'une banque et peuvent la contrôler en la matière.

La sous-traitance se pratique aussi **dans le secteur public** par le transfert de certaines missions de l'Etat au profit de sociétés du secteur privé, pour des raisons principalement budgétaires ou de réduction d'effectifs.

Les organismes en général, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille, doivent donc sécuriser leurs relations avec leurs sous-traitants « importants ou critiques » au travers des contrats/conventions précisant la continuité des activités confiées, mais également le contrôle et le maintien en condition opérationnelle (MCO) dans le temps du PCA fournisseur.

En amont de toute contractualisation, la notion de risques communs entre l'organisme et ses sous-traitants est rarement évaluée alors que l'étude des risques partagés, comme la couverture du PCA en termes de scénarios de risques, pourrait être un des critères de choix du sous-traitant.

LE PCA DANS UN CONTRAT FOURNISSEUR

La Direction des Achats doit solliciter le Responsable PCA avant toute contractualisation. Au-delà de la notion de force majeure, le contrat avec le sous-traitant doit inclure une clause de continuité d'activité à part entière avec des engagements précis de PCA.

Pour s'assurer de la résilience des activités critiques confiées, l'organisme doit exiger contractuellement certains éléments, à savoir:

✓ Un responsable PCA identifié et nommé chez le sous-traitant, pour des contacts en cas de crise et idéalement en dehors de toute crise.

✓ Un engagement formel de remontée d'alerte en cas de sinistre, de risque ou de probabilité forte de perturbations (ex : grève, ...) afin que le déclenchement du PCA chez le sous-traitant enclenche une communication de crise adaptée vers les bénéficiaires finaux du service. Cet

engagement est d'autant plus important que dans certains cas l'activité s'insère dans un processus complexe. La chaîne de dépendance peut se voir alors rompue avec des impacts considérables sur le produit ou le client final.

- ✓ Le PCA doit répondre à des scénarios qualifiés par leur ampleur géographique et temporelle. Il doit également permettre un engagement de délai de reprise, par nature de prestation, ainsi que la connaissance des sites nominaux et de repli.
- ✓ Une fréquence de maintien en condition opérationnelle au travers de campagnes de mises à jour et la réalisation d'exercices PCA permettent au fournisseur d'apporter la preuve de la validation et surtout de l'efficacité de son PCA. La participation de l'organisme aux exercices réalisés par ses fournisseurs, soit en tant qu'observateur, soit en faisant jouer sa propre organisation est importante, afin de tester de bout en bout la pertinence et l'opérationnalité des dispositifs.
- ✓ Une clause d'audit du PCA.

L'ensemble de ces exigences permet d'avoir une assurance raisonnable de l'engagement du sous-traitant dans une démarche de continuité d'activité de qualité afin de sécuriser les activités critiques sous-traitées.

Ces clauses proposées sont très contraignantes pour le sous-traitant et il n'est pas rare qu'elles fassent l'objet d'âpres négociations. Il n'en demeure pas moins qu'en l'absence de sécurisation suffisante, les risques encourus par l'organisme peuvent être considérables. Dans ce contexte, l'avis éclairé du RPCA ne doit pas être négligé.

Si l'organisme souhaite imposer au sous-traitant le respect de la norme ISO 22301 (Système de Management de la Continuité d'Activité), cette exigence de certification peut très bien se limiter aux processus reliant le sous-traitant à l'organisme.

LE CAS PARTICULIER DU SYSTÈME D'INFORMATION

L'externalisation croissante du système d'information vers des fournisseurs externes (prestataires informatiques, fournisseur de solution cloud...) nécessite une cartographie de la résilience globale. Les fournisseurs mettent en général en place des services clé-en-main gérés par des contrats de service dans lesquels il est pris en compte les items décrits ci-dessus. Mais le problème peut se compliquer quand des Directions métiers achètent directement les applications informatiques sans relation avec la Direction informatique et sans analyse de risques.

LE CAS DES SECTEURS D'ACTIVITÉS ET OPÉRATEURS D'IMPORTANCE VITALES (SAIV - OIV)

Dans son décret N 2006-212 relatif à la sécurité des activités d'importance vitale du 23 février 2006, l'État a défini la notion de Secteur d'Activités d'Importance Vitale (SAIV) dont la démarche de mise en œuvre a pour but de faire en sorte que les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) désignés par l'État, protègent leurs sites névralgiques dits Points d'Importance Vitales (PIV).

En complément, ces OIV doivent rédiger un Plan de Sécurité Opérateur (PSO) et soumettre à l'approbation du Préfet de Département géographiquement compétent, et pour chacun de leurs sites PIV concernés, un Plan Particulier de Protection (PPP). Le Préfet, au vu du PPP, met en place un Plan de Protection Externe (PPE). Ce dernier permettra à l'État de prêter son concours à la protection et au fonctionnement du dit site (par exemple, par l'envoi de force de police et la mise à disposition de ressources contingentes) en cas de risques avérés. Dans la deuxième mouture du SAIV, en cours de déclinaison en 2016, l'État

demande aux OIV un compte-rendu annuel sur les évolutions des PCA de l'OIV.

RÔLE DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SOUS TRAITÉES DANS CE CONTEXTE D'IMPORTANCE VITALE

En cas de sinistre ou d'incident majeur pouvant générer la discontinuité de l'activité d'un OIV sur un de ses sites PIV, l'État et le préfet seront particulièrement sensibles à la continuité de ces implantations. Ils s'assureront, en amont et avec précision, de l'opérabilité en permanence des plans de continuité de l'OIV et de ses sous-traitants concourant au maintien de son activité. Ils se pencheront d'autant plus sur les Plan de Continuité des différents niveaux de sous-traitance (sous-traitant du sous-traitant, ...).

CONTRÔLE ET MAINTIEN OPÉRATIONNEL DU PCA FOURNISSEUR DANS LE TEMPS

La mise en place d'un suivi annuel permet de s'assurer que le PCA du prestataire évolue et surtout reste opérationnel. Le contrôle des dispositifs techniques de secours du sous-traitant peut faire également l'objet d'un rapport, tout aussi instructif qu'une visite sur place du Responsable PCA.

La meilleure façon de vérifier qu'un dispositif de secours est efficace est de demander des rapports post-incidents et des comptes rendus d'exercices PCA annuels au sous-traitant ou de participer au test avec lui. Si dans la réalité le test conjoint ou sur place se pratique peu, ceux qui le font régulièrement, par exemple avec un ou deux fournisseurs par an, constatent

que cette collaboration facilite une cohésion mutuelle des équipes autant pour les relations courantes, qu'en cas de coup dur.

Le maintien à jour des annuaires de contact en cas d'urgence n'est également pas à négliger.

LA GESTION DES INCIDENTS ET QUELQUES AUTRES QUESTIONS PERTINENTES À SE POSER

- ✓ Malgré le contrat, le prestataire ne communique pas toujours, quand faut-il s'inquiéter ?
- ✓ Connaissez-vous les sous-traitants de vos sous-traitants ? Certaines des prestations confiées sont-elles sensibles et donc ne doivent pas être confiées à nouveau ?
- ✓ Tout le personnel affecté à vos prestations est-il salarié de votre fournisseur ?
- ✓ Etes-vous le principal client de votre fournisseur ? Sinon quel est son client principal et surtout comment gèrera-t-il ses priorités de reprise entre ses clients en cas de sinistre grave ?

Ces questions peuvent aussi être abordées dès le contrat en s'imposant

comme des clauses d'information obligatoires. Une simple visite sur place sera là encore instructive.

Enfin, il peut être extrêmement utile d'avoir un fournisseur alternatif pour les prestations les plus critiques ou de les répartir entre plusieurs fournisseurs par zone géographique ou zones de risques et ainsi éviter des conséquences en cascade. Ainsi, une banque pourra avoir plusieurs transporteurs de fonds pour éviter un blocage complet de ses agences et Guichets Automatiques Bancaires en cas de défaut de l'un d'eux.

Parfois la solution du fournisseur alternatif n'existe pas car il détient un savoir-faire unique, donc n'a pas de concurrence. Une vraie stratégie de résilience renforcée devra alors être mise en place, à savoir : augmenter ses stocks tampons, s'assurer de la résilience des équipes du fournisseur, voire racheter le fournisseur s'il est vital à la survie de l'organisme.

Une piste souvent éludée, peut-être la sous-traitance temporaire à un concurrent mais elle pose le problème des secrets de fabrication.

En conclusion, le bon partenariat avec les fournisseurs, sous-traitants, PEE doit impliquer les achats, le Responsable de l'activité confiée, le Responsable PCA, et selon les cas le Responsable sécurité du système d'information. Le PCA doit alors être vécu comme une occasion de connaissance et d'amélioration de la résilience mutuelle des deux parties ■

LES AUTEURS

Cécile WEBER, RPCA Groupe MAIF -
Présidente du CCA.
Monique TINAS, RPCA Caisse d'Épargne
IDF - Trésorière du CCA.
Éric MILTON, consultant -
Administrateur du CCA.
Emmanuel BESLUAU, consultant -
Administrateur du CCA.
François TÊTE, consultant -
Président d'honneur du CCA.
Nicolas de THORÉ, consultant -
Vice-Président du CCA.



LES PROCHAINS ARTICLES DU FEUILLETON « CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ » :

- ✓ *la continuité d'activité et la supply chain (chaîne logistique)*
- ✓ *la validation du PCA par des exercices*
- ✓ *le maintien en condition opérationnelle des PCA*
- ✓ *le système de management de la continuité d'activité et la normalisation*



AGENDA DU 23/06 → 04/11

Le 23 juin 2016

**Journée spéciale d'information
et de retours d'expérience :
Face à la crise au niveau local**

Hôtel de la Métropole de Lyon

Programme et inscription :
www.irma-grenoble.com

Du 28 aout au 1er septembre 2016

**6th International Disaster
and Risk Conference IDRC
Davos 2016**

Davos, Suisse

Pour en savoir plus :
idrc.info/

Du 31 aout au 2 septembre 2016

**Symposium
international : Colloque
Barrages et séismes**

Saint-Malo

Pour en savoir plus :
[www.irma-grenoble.com/PDF/
actualite/colloques](http://www.irma-grenoble.com/PDF/actualite/colloques)

Du 21 au 24 septembre 2016

**123e congrès national
des sapeurs-pompiers**

Parc des expositions, Tours

Pour en savoir plus :
[www.facebook.com/CongresNa-
tional](http://www.facebook.com/CongresNational)

Le 13 octobre 2016

**7ème édition des Assises
Nationales des Risques
Technologiques**

Parc des Expositions, Douai

Pour en savoir plus :
staging.assises-risques.com/

Du 18 au 21 octobre 2016

**FLOODrisk :
3ème Conférence européenne
sur la gestion des risques
d'inondation**

Centre de Congrès, Lyon

Pour en savoir plus :
floodrisk2016.net/

Du 3 au 4 novembre 2016

**Journées Professionnelles ENSOSP, avec
le soutien de l'INHESJ**

Japon 2011 : Du grand séisme de Tohoku
à l'accident de Fukushima

École Nationale Supérieure des
Officiers de Sapeurs-Pompiers,
Aix-en-Provence

Pour en savoir plus :
[ReEx_Fukushima_ENSOSP.pdf](#)



LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» www.inhesj.fr



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES