



**HAL**  
open science

# Les sapeurs-pompiers face aux menaces : comment la coopération interservices prend tout son sens dans la gestion de crise ?

Louis Husson

## ► To cite this version:

Louis Husson. Les sapeurs-pompiers face aux menaces : comment la coopération interservices prend tout son sens dans la gestion de crise ?. Gestion et management. 2023. dumas-04541906

**HAL Id: dumas-04541906**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04541906>**

Submitted on 11 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE  
TERRITORIALE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES OFFICIERS DE  
SAPEURS-POMPIERS

---

Master 2 Sécurité et management des territoires

***Les sapeurs-pompiers face aux menaces : comment  
la coopération interservices prend tout son sens  
dans la gestion de crise ?***

Mémoire présenté par :

Louis Husson

Tutrice de mémoire :

Laura Carmouze

2022 – 2023



***« Le problème n'est pas de prévoir l'imprévisible,  
mais de se préparer à y faire face »***

*Janek Rayer, Sociologue*

## *Remerciements*

En tout premier lieu, je tiens à remercier grandement ma tutrice de mémoire, Madame Laura Carmouze qui tout au long de l'année m'a accompagné dans mon travail en m'accordant son temps et en me prodiguant de précieux conseils. J'ai beaucoup appris auprès d'elle autant sur la méthode de travail que sur les aspects de la coopération interservices, objet de sa thèse.

Je remercie également Anaïs Saint-Jonsson et Bruno Tiberghien, co-responsables du master « Sécurité et management des territoires ». Je les remercie pour la qualité de ce master : enseignements et intervenants. Ce fut une année riche, tant sur le plan personnel que professionnel.

C'est également une grande fierté que de faire partie de cette première promotion.

Aussi, étant donné que ce master est développé en partenariat avec l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), je souhaite remercier tous les personnels de l'ENSOSP pour leur accueil, leur gentillesse et leur professionnalisme, notamment Laurence Crespi, Claire Marcucci et Mireille Portail.

Je mesure la chance d'avoir pu suivre ce master à l'ENSOSP en tant qu'étudiant et j'espère un jour y revenir avec un statut professionnel.

Je souhaite aussi remercier tous les enseignants et intervenants qui sont venus au cours de l'année pour nous apporter leurs riches connaissances. J'ai beaucoup appris auprès d'eux.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder un entretien pour réaliser ce mémoire et ainsi appuyer mes propos.

## *Sommaire*

Remerciements .....	4
Glossaire .....	6
Introduction .....	7
Partie 1 – De nouvelles menaces introduisant une nouvelle gestion de crise pour les sapeurs-pompiers : éléments de cadrage contextuel et conceptuel .....	10
1 – Essor et caractéristique de la menace .....	10
2 – De la nécessité d’une coopération interservices pour la gestion de crise .....	18
3 – L’organisation de la gestion de crise .....	27
Partie 2 – Une expérience de terrain : la coopération interservices vue par des professionnels de la gestion de crise .....	40
1 – Méthodologie de travail .....	40
2 – Présentation des résultats .....	46
3 – Discussion : limites et préconisations .....	63
Conclusion .....	75
Table des matières .....	78
Bibliographie .....	80
Résumé / Abstract .....	83

## *Glossaire*

**AASC** : Association agréée de sécurité civile  
**ARS** : Agence régionale de santé  
**BRI** : Brigade de recherche et d'intervention  
**CAI** : Centre d'accueil des impliqués  
**CIC** : Centre d'information et de commandement (Police Nationale)  
**CNTRL** : Centre national des ressources textuelles et lexicales  
**COIS** : Commandant des opérations d'intervention spécialisées  
**COPG** : Commandant des opérations de police et de gendarmerie  
**CORG** : Centre d'opérations et de renseignement de la gendarmerie  
**COS** : Commandant des opérations de secours  
**CRRA** : Centre de réception et de régulation médicale (SAMU)  
**CTA** : Centre de traitement de l'alerte  
**CUMP** : Cellule d'urgence médico-psychologique  
**DGSCGC** : Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises  
**DGSI** : Direction générale de la sécurité intérieure  
**DO** : Directeur des opérations  
**DOD** : Doctrine opérationnelle départementale  
**DZ** : Dropping zone  
**EDF** : Électricité de France  
**ENSOSP** : École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers  
**FSI** : Forces de sécurité intérieure  
**GDO** : Guide de doctrine opérationnelle  
**GIGN** : Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale  
**GRDF** : Gaz réseau distribution de France  
**GRES** : Groupe de reconnaissance d'extraction et de sauvetage  
**NDO** : Note de doctrine opérationnelle  
**NOVI** : Nombreuses victimes  
**NRBC** : Nucléaire, radiologique, biologique, chimique  
**ORSEC** : Organisation de la réponse de sécurité civile  
**SAIP** : Système d'alerte et d'information des populations  
**SAMU** : Service d'aide médicale urgente  
**SDACR** : Schéma d'analyse et de couverture des risques  
**SDIS** : Service départemental d'incendie et de secours  
**SDMIS** : Service départemental métropolitain d'incendie et de secours  
**SINUS** : Système d'information numérique standardisé  
**SIS** : Service d'incendie et de secours  
**SNI** : Schéma national d'intervention  
**PC** : Poste de commandement  
**PEV** : Point d'extraction des victimes  
**PMA** : Poste médical avancé  
**PRI** : Point de regroupement des impliqués  
**PRM** : Point de regroupement des moyens  
**PRV** : Point de regroupement des victimes  
**PSIG** : Peloton de surveillance et d'intervention de la gendarmerie  
**RAID** : Recherche assistance intervention dissuasion  
**RETEX** : Retour d'expérience

## *Introduction*

Les trente dernières années ont montré la complexification, l'intensité des risques et l'apparition de nouvelles menaces. Ces risques et menaces ont accompagné les changements sociétaux de la population française.

La politique de sécurité civile, qui se décline à travers la protection des personnes, des biens et de l'environnement, occupe une place prépondérante dans une société qui est régulièrement impactée.

Ainsi, comme l'expose Patrick Lagadec, *« la crise, fille de l'urgence, notion héritée de la Grèce Antique avec l'idée de moment décisif est devenue « la crise sans fin », c'est-à-dire un état global, qui oblige à une tout autre approche des phénomènes, et à des phénomènes nouveaux »*.

De ce fait, le domaine de la sécurité civile a été directement touché et doit désormais, prendre en compte une pluralité de risques, d'acteurs et d'outils dont la cohérence est parfois complexe à obtenir.

L'implication d'acteurs de différents statuts en simultané fait la particularité de la sécurité civile : aucun acteur ne peut assumer seul la résolution de telles crises, ce qui fait la spécificité de cette politique multisectorielle.

La sécurité civile est donc un vaste sujet qui connaît régulièrement des événements marquants qui perturbent le quotidien de la population et des organisations. Nous pouvons notamment citer l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001, les inondations importantes dans la vallée de la Vésubie en 2020 ou encore les attaques terroristes que la France a connues ces dernières années.

De même, les violences à l'encontre des secours ont évolué. À l'origine, ces violences se caractérisaient par des phénomènes de troubles urbains cantonnés aux zones urbaines dites sensibles. Aujourd'hui, la majeure partie de ces agressions sont commises au quotidien, majoritairement lors de la distribution des secours.

Au quotidien, dans le cadre des secours d'urgence à personnes, des violences intra-familiales, de voisinage ou des accidents de la circulation, les sapeurs-pompiers sont régulièrement pris



pour cible par des victimes ou leur entourage. Tout le territoire est concerné, y compris les départements ruraux où l'on constate une progression forte des agressions.

Les situations exceptionnelles d'origine malveillante sont l'expression de projet destiné à nuire à autrui ou à une organisation. Cette menace évolue dans le temps et prend des formes aussi diverses que variées, ce qui rend nécessaire l'adaptation des moyens de secours.

Son appréhension nécessite une évaluation régulière et un partage avec tous les services de l'État concernés par ces menaces.

A chaque crise, une situation différente affecte la population ; cette dernière attend de la puissance publique qu'elle apporte une réponse adaptée à la situation rencontrée.

Les récents attentats qui sont se déroulés sur le territoire national ont montré et confirmé la nécessité d'une grande interopérabilité entre les acteurs de la sécurité civile et les forces de sécurité intérieure car :

- les SIS doivent renforcer leurs capacités à intervenir dans des situations d'urgence à forte létalité dans un contexte de menace persistante ;
- les sapeurs-pompiers et les forces de sécurité intérieure ne peuvent pas agir seuls et doivent nécessairement inscrire leurs actions dans une démarche de coopération interservices.

A travers la création d'une note de doctrine opérationnelle nationale « Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2 »<sup>1</sup> de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC), l'État prend en compte les problématiques majeures que pourraient rencontrer les services de secours et de sécurité publique.

Cette note de doctrine représente une évolution majeure et permet aux sapeurs-pompiers et aux forces de sécurités intérieures (FSI) de travailler en étroite collaboration, en vue d'une coopération interservices forte, active et efficace.

---

<sup>1</sup> DGSCGC (10 mars 2017) – Note de doctrine opérationnelle : Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2

Ainsi, l'objet de ce travail est de poser la problématique suivante : *Alors que les sapeurs-pompiers font face à de nouvelles menaces, dans quelle mesure la coopération interservices facilite-t-elle la gestion de crise ?*

Autrement dit, il s'agira de comprendre les menaces auxquelles sont nouvellement confrontés les sapeurs-pompiers et comment ils s'organisent pour y apporter une réponse opérationnelle. Ainsi, les sapeurs-pompiers sont-ils prêts à faire face aux menaces ? Comment s'organise la réponse opérationnelle des sapeurs-pompiers ? En quoi la coopération interservices permet une meilleure gestion de crise ?

Pour répondre à cette problématique et à ces sous-questions, il conviendra dans une première partie d'analyser des éléments de cadrage contextuel et conceptuel des menaces auxquelles sont nouvellement confrontés les sapeurs-pompiers.

Ce travail a été réalisé à travers une revue de littérature qui présentera dans un premier temps l'essor et les caractéristiques de la menace, puis dans un second temps que la coopération est une notion nécessaire dans la résolution de ces crises puis enfin, il s'agira de présenter l'organisation d'une gestion de crise lors d'un événement de faible ou de haute intensité.

La seconde partie de ce travail portera sur l'expérience de divers professionnels de la gestion de crise. Ces professionnels de différents services de l'État apporteront leur vision de la coopération interservices en situation de menace.

De ce fait, la première sous-partie de cette partie sera de présenter la méthodologie choisie et travaillée pour obtenir les informations permettant ainsi d'apporter une réponse à notre problématique initiale.

A l'issue, il conviendra de présenter les résultats obtenus à travers les différents entretiens menés. Ces résultats seront mis en corrélation avec la partie de revue de littérature.

Enfin, la dernière partie de ce travail permettra de proposer une série de mesures générales pour la coopération interservices ainsi que des mesures plus spécifiques aux menaces, toujours dans une démarche de coopération interservices.

## *Partie 1 – De nouvelles menaces introduisant une nouvelle gestion de crise pour les sapeurs-pompiers : éléments de cadrage contextuel et conceptuel*

### *1 – Essor et caractéristique de la menace*

#### *1.1 – Définition de la menace*

Le contexte géopolitique de ces dernières années, derniers mois et même derniers jours est très mouvant et instable, que ce soit à l'échelle internationale ou à l'échelle nationale. En effet, la guerre en Ukraine, les manifestations violentes, les émeutes et les règlements de compte entre bandes rivales le prouvent bien. Le monde est instable et de plus en plus incertain.

La menace plane sur la France et aujourd'hui les sapeurs-pompiers sont confrontés à de nouvelles interventions et sont donc obligés de repenser leurs modes d'actions.

Au sens étymologique du terme, la menace (du latin *minacia*) est définie par une « *manifestation de violence par laquelle on lui signifie l'intention que l'on a de lui faire mal* ». C'est ainsi qu'Alexandre Dumas (père) définit la menace dans son roman « *Le Chevalier de Maison – Rouge* » publié en 1846<sup>2</sup>.

Cette définition a été largement reprise dans de nombreux travaux ou encore dictionnaires.

C'est notamment le cas du centre national des ressources textuelles et lexicales (CNTRL) qui définit la menace comme « *une manifestation de violence par laquelle on signifie à quelqu'un ou à une organisation l'intention que l'on a d'agir à des fins malveillantes. C'est l'expression du projet de nuire à autrui ou à une organisation* »<sup>3</sup>.

La menace représente ainsi des risques pour la société ; des risques de toutes natures et avec des conséquences différentes selon le type de menace.

L'objet de ce travail est de réfléchir sur les menaces sociétales qui peuvent amener à des situations de fusillades jusqu'à la tuerie de masse ou encore à des situations de conflits avec des affrontements violents. La menace en France est grandissante et le pays est confronté à un

---

<sup>2</sup> Alexandre Dumas (père) (1846) – *Le Chevalier de Maison - Rouge*, 558 pages

<sup>3</sup> Définition de menace : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/menace>

niveau élevé. Les risques planant sur les espaces publics notamment, sont de natures et de sources diverses. En effet, cela peut venir de la radicalisation, du terrorisme, de l'extrémisme des pensées ; religieux ou politique, de la criminalité ou encore d'individus psychologiquement fragiles.

## ***1.2 – Des menaces diverses***

Ainsi, selon le sociologue Farhad Kosrokhavar, la radicalisation est un « *processus par lequel un individu ou un groupe adopte une forme violente d'action, directement liée à une idéologie extrémiste à contenu politique, social ou religieux qui conteste l'ordre établi sur le plan politique, social ou culturel* »<sup>4</sup>.

Le centre de prévention de la radicalisation menant à la violence, définit quant à lui la radicalisation comme un « *processus selon lequel des personnes adoptent un système de croyance extrêmes – comprenant la volonté d'utiliser, d'encourager ou de faciliter la violence – en vue de faire triompher une idéologie, un projet politique ou une cause comme moyen de transformation sociale* »<sup>5</sup>.

Ce phénomène peut conduire des personnes radicalisées à commettre des actes malveillants qui sont fonction de la mouvance islamiste, ultra-droite, ultra-gauche, etc.

Des mouvements politiques se nourrissant des tensions sociales prennent de l'ampleur et représentent désormais un danger à prendre en considération. L'islamisme, l'ultra-droite et l'ultra-gauche sont toutes trois considérées comme des risques émergents.

- L'islamisme : selon la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI), les modes opératoires et les profils des terroristes islamiques ont fortement évolué depuis les attentats de 2015-2016. Ces actes étaient marqués par une coordination logistique importante. Aujourd'hui, les profils évoluent vers des attaques d'opportunité menées par des individus seuls et sans grande préparation<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Farhad Kosrokhavar (2014) – La Radicalisation – Maison des sciences de l'Homme, 191 pages

<sup>5</sup> Définition de radicalisation : <https://info-radical.org/en/>

<sup>6</sup> DGSI : <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr>

- L'ultra-droite : selon les auteurs Emmanuelle Danblon et Loïc Nicolas, cette menace d'extrême droite se caractérise par une volonté de faire couler le sang, causant blessures ou décès. Les cibles sont souvent à portée xénophobe ou homophobe : étrangers, musulmans, juifs, homosexuels, etc. Le mouvement est désormais très inspiré par les théories du complot. Une mouvance ultra-violente est en cours d'émergence<sup>7</sup>.
- L'ultra gauche : cette menace d'ultra-gauche se caractérise selon Alain Bauer et François-Bernard Huyghe par une défiance forte envers le gouvernement et tous ceux qui le représentent. Elle vise à déstabiliser l'État par des actions contre les réseaux (communication, énergie, transports, etc.). Elle s'oppose aussi de manière prononcée aux évolutions technologiques (5G, nucléaire, etc.) et aux symboles de l'action répressive de l'État (forces de l'ordre, administration pénitentiaire, etc.)<sup>8</sup>.

En outre des mouvances d'ultra-droite et d'ultra-gauche, le terrorisme prend de l'ampleur, notamment en France, qui a été visée à plusieurs reprises par des organisations terroristes. Ces dernières cherchent à atteindre le monde occidental en réalisant des attaques terroristes aux modes opératoires variés et évolutifs, perpétrés par des individus endoctrinés et/ou radicalisés.

Pascal Gauchon et Jean-Marc Huissoud définissent le terrorisme comme une « *action violente et organisée à des fins politiques dont les effets psychologiques excèdent de beaucoup ses dommages purement physiques* ». Philippe Boulanger (2015) – L'essor de la menace et du risque de terrorisme international dans Géographie militaire et géostratégique, p.207 à 232.

Le but étant de répandre la panique et la terreur au sein d'une société.

Pour Tom Clancy, le terrorisme est avant tout « *un acte politique, il cherche à provoquer un effet politique. Si, à cause de lui, nous changeons notre société, il est gagnant. Nous vaincrons les terroristes en vivant comme nous le voulons, et non comme ils le veulent, eux* »<sup>9</sup>.

Le terrorisme frappe à des fins politiques dans le but d'anéantir une société ou une république.

---

<sup>7</sup> Emmanuelle Danblon et Loïc Nicolas (2010) – Les rhétoriques de la conspiration, 353 pages.

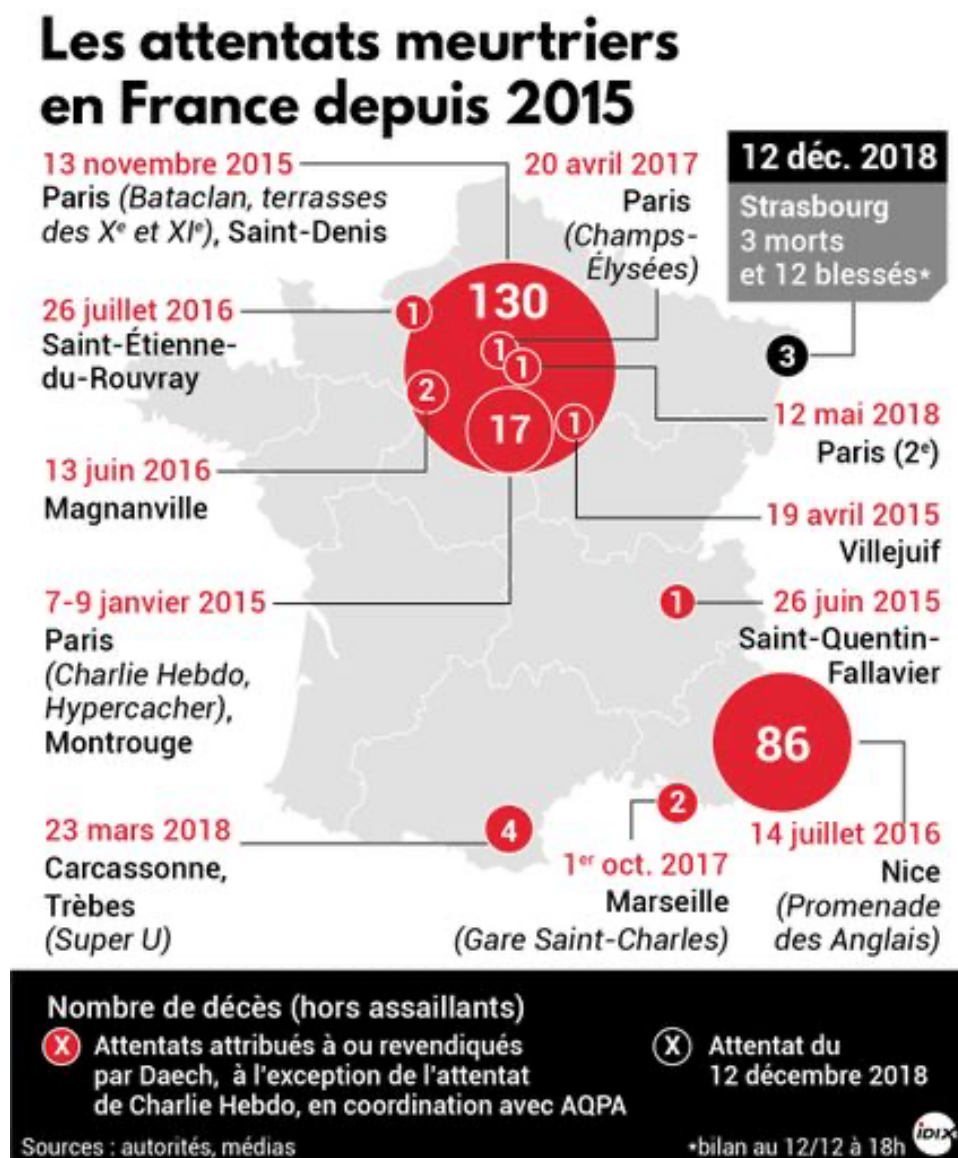
<sup>8</sup> Alain Bauer et François-Bernard Huyghe (2010) – Ultra-gauche : le mot, l'idée, l'action – Dans *Sécurité Globale* 2010/2 (n°12), pages 47 à 58

<sup>9</sup> Tom Clancy (2004) – Interview dans l'Express : [https://www.lexpress.fr/culture/livre/en-amerique-tout-est-possible\\_819997.html](https://www.lexpress.fr/culture/livre/en-amerique-tout-est-possible_819997.html)

Aujourd'hui, le terrorisme se répand dans le monde et prend diverses formes. Il est compliqué à appréhender du fait de son évolution constante : même s'il est principalement d'inspiration djihadiste, c'est un phénomène ayant une histoire longue et qui peut être lié à de nombreuses et diverses revendications.

C'est le 11 septembre 2001 lors des attentats commis aux Etats-Unis que le terrorisme prend une ampleur internationale. Ces attaques, inédites par leur envergure, sont incarnées par Al-Qaïda, Daech et leurs réseaux complices. Leur projet est d'imposer une idéologie islamiste par la violence.

Les attaques terroristes marquent le territoire français depuis longtemps. La France est touchée par des attaques terroristes depuis la fin du vingtième siècle. Le terrorisme s'est développé et a connu des périodes plus ou moins importantes.



Les attentats meurtriers en France depuis 2015.  
Source : La Dépêche

Depuis 2015, la menace terroriste en France se maintient durablement à un niveau élevé et s'explique notamment par les valeurs et le mode de vie que la République française promeut. Ces attaques rappellent l'importance et la nécessité d'intégrer ce phénomène au quotidien.

Bien que la menace terroriste reste à un niveau élevé, les services de secours et les forces de sécurité intérieure sont de plus en plus confrontés à la criminalité avec des règlements de compte entre bandes. Il s'agit de nature d'opération où se déroule des fusillades entre bandes, des assassinats ciblés, des rixes avec des armes de poing et des armes à feu, etc.

Même si dans ce type de menace, les secours ne sont pas les cibles, la situation n'est pas toujours stabilisée et peut évoluer très vite, une attention particulière doit être portée par l'ensemble des services. Ces menaces sont grandissantes et les récentes émeutes du mois de juin à la suite de la mort d'un jeune lors d'un contrôle de police le prouvent bien.

Enfin, une dernière menace peut se dégager, celle des individus psychologiquement fragiles. Effectivement, les attaques dont les auteurs présentent des troubles psychiatriques se multiplient. Il est essentiel de prendre en compte ces menaces selon les mêmes logiques préventives et réactives que les autres menaces évoquées auparavant.

Ce sont autant de menaces à prendre en compte dans la réponse des services afin de protéger les personnes, les biens et l'environnement.

L'essor des différentes mouvances politiques et/ou religieuses et les diverses attaques qui ont été perpétrées dans le monde peuvent s'expliquer à travers trois caractéristiques :

- la multiplication des types d'acteurs ;
- la diversification des modes opératoires ;
- la démultiplication des cibles.

Les attaques peuvent également induire des effets d'entraînement et d'imitation. Certains individus aux idées extrêmes, en quête de revanche sociale, de revendication identitaire ou ayant des troubles psychologiques sont donc susceptibles de passer à l'acte et mener des attaques.

Ainsi, divers modes d'actions peuvent être mis en œuvre par les assaillants :

- l'attaque à main armée aux moyens d'armes blanches ou d'armes de guerre ;
- l'utilisation d'explosifs ;
- l'attaque par un véhicule bélier ;
- l'exposition de la population à un agent toxique de nature nucléaire, radiologique, biologique, chimique (NRBC) ;
- la prise d'otage ;
- l'instauration d'un climat de peur.

La note de doctrine opérationnelle tuerie de masse du 10 mars 2017 de la DGSCGC<sup>10</sup> définit quatre types d'actions que les assaillants pourraient mettre en place :

*« 1. **La tuerie** : les auteurs sont déterminés à faire le plus grand nombre de victimes en un temps réduit.*

*2. **Le retranchement (avec ou sans otage)** : les assaillants occupent une position de défense et cherchent à ralentir la progression des forces de l'ordre.*

*3. **L'affrontement** : refusant toute négociation et prêts à mourir, les assaillants lancent un assaut contre les forces de l'ordre.*

*4. **La course mortifère** : il s'agit d'une course au cours de laquelle les assaillants vont tirer au hasard sur des personnes afin de provoquer terreur et psychose ».*

### ***1.3 – Une menace de plus en plus prégnante pour les sapeurs-pompiers***

Aujourd'hui, les sapeurs-pompiers sont donc confrontés à de nouvelles menaces et les opérations de secours auxquelles ils devront faire face représentent de forts enjeux qui nécessitent une bonne appréhension des caractéristiques de l'environnement dans lequel ils évolueront. Il est également nécessaire de prendre en compte et de comprendre l'action des divers acteurs.

Dans ce contexte, tous les services de l'État concourant aux missions de secours, de santé, de sécurité et de défense adaptent et renforcent leur réponse.

La menace peut évoluer dans le temps et prendre des formes aussi diverses que variées, ce qui rend nécessaire l'adaptation des moyens de secours.

---

<sup>10</sup> DGSCGC (10 mars 2017) – Note de doctrine opérationnelle : Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2



Son appréhension nécessite donc une évaluation régulière. L'intérêt du partage du renseignement avec les autres services prend tout son sens dans ce contexte mouvant et dynamique où tout le territoire est concerné, y compris les départements ruraux.

Au sein du service départemental métropolitain d'incendie et de secours (SDMIS) deux types de menace ont pu être distinguées :

- La menace dite courante de « faible intensité », telles que les situations liées à un forcené, un blessé par arme blanche ou à feu, une prise d'otage, un vol à main armée, etc.
- La menace dite exceptionnelle de « haute intensité », telles que les situations liées à une tuerie de masse, un véhicule bélier, une explosion dans la foule, une dispersion de produit NRBC, une mise à feu volontaire dans un établissement, etc.<sup>11</sup>

Ainsi, les missions des sapeurs-pompiers en cas de menace, en concertation étroite avec les forces de sécurité intérieure (FSI) et le service d'aide médicale urgente (SAMU), sont les suivantes :

- évaluer l'évènement et qualifier la menace ;
- garantir la sécurité des sapeurs-pompiers vis-à-vis de la menace ;
- assurer l'extraction et le sauvetage des victimes vers le point de regroupement des victimes (PRV) ;
- diriger les impliqués vers un point de regroupement des impliqués (PRI) ;
- effectuer les premiers soins d'urgence et assurer une prise en charge adaptée des victimes (contrôle hémorragique, médicalisation, décontamination, etc.) ;
- prendre en charge en priorité les FSI et les sapeurs-pompiers blessés ;
- initier au plus tôt le dénombrement des victimes via le système d'information numérique standardisé (SINUS) ;
- prendre en compte le risque de sur-évènement<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Réflexion sur les deux types de menaces pensée lors d'un stage réalisé au sein du groupement réponse aux crises majeures et aux attentats de janvier 2022 à juillet 2022 pour l'écriture d'un guide de doctrine opérationnelle (GDO)

<sup>12</sup> DGSCGC (2017) – Guide ORSEC, Mode d'action secours à de nombreuses victimes dit « NOVI », 102 pages

Les services d'incendie et de secours peuvent être confrontés à de nombreuses situations et doivent construire leur réponse opérationnelle sur la base de ces situations.

Afin de construire cette réponse, les sapeurs-pompiers s'appuient et prennent en compte divers paramètres : le contexte, local, national, international ; les informations perçues à la prise d'appel ; l'analyse de l'ambiance sur le terrain perçue par le COS.

En effet, la qualification de la nature de la menace est différente si l'on se situe dans un contexte d'évènement festif local ou lors d'une journée dite courante.

Enfin discerner les contours de l'évènement et sa caractérisation s'avère délicat dans les premiers instants où les remontées d'informations peuvent être parcellaires voire contradictoires. Cette incertitude complique la qualification de la nature d'intervention par le centre de traitement de l'alerte (CTA) ainsi que le traitement adéquat de l'envoi des secours.

Bien que les sapeurs-pompiers soient de plus en plus confrontés aux menaces et qu'ils s'y préparent, la résolution de ce type de menace, de ce type de crise ne peut se réaliser seul.

Effectivement ces interventions demandent une coopération interservices forte.

## *2 – De la nécessité d'une coopération interservices pour la gestion de crise*

### *2.1 – La coopération interservices*

Les crises se multiplient et sont de plus en plus complexes, notamment avec la globalisation et l'hyper technologisation du monde ainsi que de nouveaux conflits mondiaux, politiques et/ou religieux.

Longtemps, la gestion des crises se faisaient par « *l'attitude directive d'un gouvernement* »<sup>13</sup>. Ce fut par exemple le cas lors de la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale. Or, aujourd'hui, la gestion de crise inclut un mode de fonctionnement qui favorise la coopération inter-organisationnelle.

Les dernières crises qu'a pu vivre la France, que ce soient les attentats de 2015 ou bien les incendies de forêts de 2022 ont mis en exergue la coopération interservices entre les différents services de secours, les forces de l'ordre, les services de l'État, les organisations privées ou même des pays européens qui sont venus prêter main forte à la France.

La diversité des acteurs implique nécessairement un travail en étroite collaboration.

« *Lorsqu'un incident survient ou est anticipé, la mobilisation rapide des intervenants clés est prioritaire* »<sup>14</sup>. Benoit Robert et Irène Courtier touchent du doigt la première étape d'une gestion de crise : la mobilisation rapide des services. Ils évoquent les services au pluriel car en effet, une résolution de crise ne se mène pas seul mais à plusieurs.

La gestion des risques implique un contexte multi-organisationnel et ainsi les intervenants sont multiples. Ils relèvent tant du secteur public (sapeurs-pompiers, forces de l'ordre, SAMU, etc.) que du secteur privé avec par exemple des opérateurs de réseaux comme des sociétés de cars ou encore les opérateurs de réseaux de téléphonie.

---

<sup>13</sup> Benoit Robert et Irène Courtier (2012) – La mobilisation lors de l'anticipation d'une situation d'urgence : le défi de la collaboration multi-organisationnelle entre systèmes essentiels – Dans *Sécurité et Stratégie* (2012/3 n°10), pages 16 à 23

<sup>14</sup> Benoit Robert et Irène Courtier (2012) – La mobilisation lors de l'anticipation d'une situation d'urgence : le défi de la collaboration multi-organisationnelle entre systèmes essentiels – Dans *Sécurité et Stratégie* (2012/3 n°10), pages 16 à 23

Cette coopération interservices est encore plus efficace lorsque des relations clés sont établies avant même la crise.

Mais avant tout, il est nécessaire de définir ce qu'est la coopération interservices. Tout d'abord, étymologiquement, le verbe coopérer se traduit par l'action de travailler ensemble, conjointement<sup>15</sup>. Définition du centre national des ressources textuelles et lexicales (CNTRL). Toujours selon le CNTRL, la coopération est une « *action commune* ».

Tout comme le CNTRL, Stéphanie Dameron définit la coopération comme de « *l'action collective finalisée* »<sup>16</sup>

« *De même que l'activité de chaque cellule est conditionnée et dirigée par celles avec lesquelles elle interagit, l'être humain auquel nous pensons comme à l'individu est mû et régi par ses associations avec les autres* ». John Dewey (1925) *Experience and Nature*.

Par cette phrase, le philosophe John Dewey veut démontrer que les êtres humains lorsqu'ils s'associent doivent coopérer et travailler ensemble.

Laura Carmouze dans sa thèse, *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale*<sup>17</sup>, le souligne en caractérisant cette citation de John Dewey : « *S'associer avec les autres revient à penser et à faire avec les autres* ».

Ainsi, la coopération interservices nécessite une collaboration avec les autres services concourant à la crise.

Pour Bernard Forgues, Marc Fréchet et Emmanuel Josserand, les relations inter-organisationnelles peuvent se définir comme « *comme des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations ; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation* »<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Définition de coopérer : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/coopérer>

<sup>16</sup> Stéphanie Dameron (2005) – La dualité du travail coopératif – Dans *Revue française de gestion* (2005/5 n°158), pages 105 à 120

<sup>17</sup> Laura Carmouze (2020) – *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale*, 760 pages

<sup>18</sup> Bernard Forgues, Marc Fréchet, Emmanuel Josserand (2006) – *Relations inter-organisationnelles* (2006/5 n°164), pages 17 à 31

Nous pouvons donc définir la coopération interservices comme une action commune ou un travail commun entre différents services ayant un objectif commun.

Dans le cadre de ce travail, la coopération interservices s'exprime par le fait que différents services (SIS, forces de l'ordre, SAMU, services de l'État, etc.) travaillent conjointement dans le but de résoudre une crise ayant pour objet, une menace, de faible ou de haute intensité.

Néanmoins, au travers de diverses recherches, diverses pensées s'affrontent concernant l'utilité et la légitimité de la coopération. Certaines pensées affirment que la coopération ne peut exister par le fait qu'il existe toujours un objectif marchand ou de pouvoir.

Ainsi Charles Perrow considère les organisations comme des « *zones de marchandage* »<sup>19</sup>. Or, la coopération interservices n'a pas de but marchand et n'est pas là pour faire des profits. Tous les services agissent dans un but commun : sauver des vies.

Stéphanie Dameron, dans *La dualité du travail coopératif*, expose deux coopérations différentes, la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Deux coopérations qui peuvent être transposées à cette question de coopération interservices pour la gestion d'une crise présentant une menace.

Tout d'abord, la coopération complémentaire se fonde sur « *la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires* ». Ici, l'objectif est d'accéder à des ressources complémentaires à celles déjà détenues. De ce fait, la coopération complémentaire prend tout son sens pour les différents services concourant à la crise car ils ont chacun des ressources pouvant être utiles aux autres. C'est l'expression de besoin et ce que chaque service peut apporter aux autres.

Quant à la coopération communautaire, c'est « *la ressemblance entre individus* » qui est au cœur de cette coopération. Cette dernière, « *s'instaure ainsi dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint* ».

A l'échelle de la gestion de crise, la coopération communautaire peut se traduire par une coopération à l'intérieur même d'un service entre deux spécialités pour les sapeurs-pompiers par exemple ou deux forces d'intervention différentes (GIGN et PSIG par exemple) pour les forces de sécurité intérieure.

---

<sup>19</sup> Emmanuel Nardon (2014) – *La co-construction dans l'univers théorique des organisations*, 5 pages

Ces deux coopérations définies par Stéphanie Dameron sont donc complémentaires et transposables pour les décideurs sur une intervention liée à une menace.

La coopération interservices est une notion connue des services de secours et de sécurité publique mais qui doit être renforcée avec l'apparition de nouvelles menaces.

## ***2.2 – L'émergence d'une coopération interservices***

La menace est grandissante dans le monde et en France et les services de l'État, notamment les services d'incendie et de secours et les services de sécurité intérieure doivent se préparer à faire face à tout type d'attaque de différentes natures : tuerie de masse, fusillade, explosion, prise d'otage ou même une dispersion de produit NRBC. Ces attaques peuvent se produire sur tout le territoire national. Ainsi, même si ce type d'intervention est nouveau pour les SIS, ces derniers doivent tous se préparer à cette éventualité.

Les récentes attaques perpétrées en France nécessite de repenser la stratégie des autorités concernant les modalités d'intervention pour arriver à une approche plus globale intégrant les services d'incendie et de secours, les forces de l'ordre et les forces d'intervention spécialisées (RAID, GIGN, BRI PP).

Les services de secours et les forces d'intervention spécialisées ont toujours coopéré mais les attentats de 2015 ont mis en lumière la nécessité d'une coopération interservices renforcée.

Ainsi, en 2016, après les attentats de 2015 et pour répondre à une menace terroriste protéiforme, le ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve avait demandé l'élaboration d'un schéma national d'intervention (SNI). Ce dernier a été présenté le 19 avril 2016<sup>20</sup>.

Bien que ce schéma ait été élaboré pour répondre à une menace terroriste, il peut tout à fait se décliner pour des menaces non terroristes mais qui impliqueraient les secours et les forces de sécurité intérieure.

---

<sup>20</sup> Le schéma national d'intervention (2016) : <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-actualites/2016-Actualites/Schema-national-d-intervention-des-forces-de-securite>

Ce schéma a été rédigé « *en lien avec les directions générales et les principales unités d'intervention spécialisée, le GIGN pour la gendarmerie nationale, le RAID pour la police nationale et la BRI pour la préfecture de police de Paris* »<sup>21</sup>.

Le schéma national d'intervention définit et organise les unités d'intervention selon différents niveaux de difficultés d'intervention qui vont de l'intervention élémentaire, compétence de tous les policiers gendarmes, à l'intervention spécialisée qui relève exclusivement des forces d'intervention spécialisées : RAID, GIGN et BRI.

Le SNI renforce considérablement les effectifs du RAID et du GIGN ainsi que leurs moyens matériels.

Effectivement le maillage territorial des antennes du RAID et du GIGN est renforcé avec la création de nouvelles unités sur le territoire national.

Il était nécessaire de renforcer le territoire car de nombreuses attaques ont eu lieu en province. Ainsi en renforçant le maillage territorial, l'ensemble du territoire sera couvert dans les plus brefs délais par les unités d'élite de la police nationale et de la gendarmerie nationale.

Au travers les diverses attaques qu'a connu la France, les forces de l'ordre et les forces d'intervention spécialisées ont mesuré l'importance de coopérer avec les services d'incendie et de secours pour faire face à la crise et notamment pour la prise en charge des victimes qui se corréle avec la neutralisation des assaillants.

Les sapeurs-pompiers sont aussi « soumis » à ce SNI étant donné qu'ils apportent leur concours aux forces de l'ordres et aux unités spécialisées lors des interventions de type menace.

C'est en cela que la coopération interservices prend tout son sens.

Ainsi, après les attentats de 2015 et après la présentation du schéma national d'intervention, la DGSCGC a produit une note de doctrine opérationnelle qui a pour objectif de définir les objectifs et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre lors des interventions liées à une tuerie de masse. Cette note a été publiée le 6 juin 2016.

Une seconde version de cette note de doctrine opérationnelle a été rédigée et publiée le 10 mars 2017. A ce jour, cette note est toujours en vigueur.

---

<sup>21</sup> Le schéma national d'intervention (2016) : <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-actualites/2016-Actualites/Schema-national-d-intervention-des-forces-de-securite>

La note de doctrine opérationnelle concernant les tueries de masse de la DGSCGC a pour objectif de « *préciser aux services d'incendie et de secours les principes d'engagement et les mesures de coordination interservices à mettre en application pour assurer une prise en charge rapide des victimes* »<sup>22</sup>.

Cette note a donc pour objectif de renforcer la doctrine des sapeurs-pompiers pour les menaces exceptionnelles de « haute intensité » et pour les menaces courantes de « faible intensité ». En outre, la coopération interservices est renforcée par cette doctrine opérationnelle du fait qu'elle ait été rédigée en tenant compte du schéma national d'intervention.

La coopération interservices entre les services de secours et les forces de sécurité intérieure n'est pas nouvelle car elle a déjà été pensée et mise en œuvre par les circulaires dites « 700 » et « 800 ».

La circulaire « 700 » est « *relative à la doctrine nationale d'emploi des moyens de secours et de soins face à une action terroriste mettant en œuvre des matières chimiques* »<sup>23</sup>.

La circulaire « 800 » est quant à elle « *relative à la doctrine nationale d'emploi des moyens de secours et de soins face à une action terroriste mettant en œuvre des matières radioactives* »<sup>24</sup>.

Ces deux circulaires sont déjà bien connues des services de sécurité intérieure et ainsi la note de doctrine opérationnelle de la DGSCGC est inspirée de ces dernières.

Aujourd'hui la coopération interservices est une notion déjà bien en place au sein des différents services concourant à la gestion d'une crise où une menace est présente.

### ***2.3 – Les services concourant à la gestion de crise***

La gestion des interventions de type « menace » nécessite de recourir de manière concomitante à des forces différentes tant par les compétences que par les domaines d'intervention. En effet, lors d'un évènement majeur impliquant de nombreuses victimes, la collaboration entre les différents services intervenants est primordiale. Elle permet l'élaboration croisée de la stratégie et de la mise en œuvre des tactiques.

---

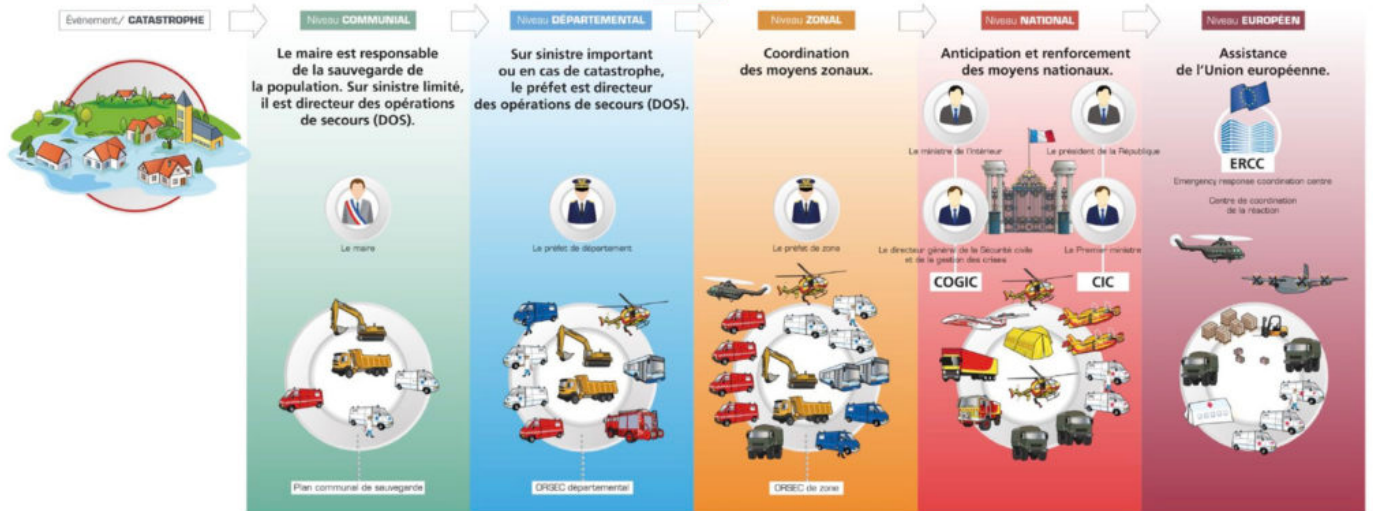
<sup>22</sup> DGSCGC (10 mars 2017) – Note de doctrine opérationnelle : Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2

<sup>23</sup> Circulaire n°700 / SGDSN / PSE / PSN du 2 octobre 2018

<sup>24</sup> Circulaire n°800 / SGDSN / PSE / PPS du 18 février 2011



# L'organisation des secours : la chaîne opérationnelle



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ CIVILE ET DE LA GESTION DES CRISES - 2019

Schéma d'organisation des secours : la chaîne opérationnelle. Source : DGCSGC

La gestion d'une catastrophe majeure nécessite donc la coordination et la coopération de divers acteurs, à différents échelons : de l'échelon communal à l'échelon national voire européen. L'échelon communal est caractérisé par le maire, l'échelon départemental par le préfet tandis que l'échelon national est lui caractérisé, par le ministère de l'Intérieur.

La remontée de l'information et son partage entre les acteurs interservices est nécessaire pour une prise en charge des victimes et la résolution de la crise.

Ce partage d'information permet :

- d'alerter les partenaires pour la mobilisation rapide des moyens ;
- de recouper les informations ;
- d'apporter toutes les informations utiles à la gestion de la situation ;
- de mettre en garde les partenaires en cas de situations dangereuses et de diffuser les éventuelles premières consignes liées à la sécurité des primo-intervenants<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Réflexion sur le partage d'information pensée lors d'un stage réalisé au sein du groupement réponse aux crises majeures et aux attentats de janvier 2022 à juillet 2022 pour l'écriture d'un guide de doctrine opérationnelle (GDO)

La dimension interservices prend donc tout son sens car tous les services se doivent de travailler en étroite collaboration afin de mener à bien la gestion de la crise.

Parmi les services essentiels à la résolution d'une crise, nous retrouvons principalement :

- les services de secours (SDIS, SAMU, hôpitaux, etc.) ;
- les forces de sécurités intérieures (police nationale, gendarmerie nationale, forces sentinelles, etc.) ;
- les services de l'État (préfectures, ARS, etc.) ;
- les associations agréées de sécurité civile (AASC) ;
- les opérateurs de réseaux (EDF, GRDF, téléphonie, etc.) ;
- les opérateurs et régies de transport (bus, trains, etc.).

Tous ces services sont donc nécessaires à la résolution d'une crise de type « menace ». Toutefois, des services peuvent être plus ou moins impliqués lors d'une intervention.

Ces différents services peuvent s'apparenter à des parties prenantes qui prennent part à la gestion de crise. L'intérêt d'étudier les parties prenantes d'une crise, permet d'analyser de manière plus approfondie les intérêts, caractéristiques et comportements de chaque partie prenante<sup>26</sup>.

Chaque partie prenante joue un rôle dans la résolution d'une crise et présente différentes caractéristiques. Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood définissent trois grandes caractéristiques d'importances des parties prenantes : le pouvoir, la légitimité et l'état d'urgence des demandes.<sup>27</sup>

*« Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisée autrement »* (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Effectivement le pouvoir d'une partie prenante par rapport à une autre peut se traduire par exemple, par une expression de besoin et l'apport d'une aide matérielle ou humaine pour atteindre un but.

---

<sup>26</sup> Elodie Brulé et Dimbi Ramonjy (2006) – La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?, 31 pages

<sup>27</sup> Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997) – Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts, pages 853 à 866

Chaque partie prenante peut avoir un ou des pouvoirs différents donc des compétences multiples ce qui renforce la coopération interservices.

Le pouvoir peut également renvoyer à la notion de menant/concourant : « *Le pouvoir est transitoire. Il peut alternativement être acquis ou perdu par les parties prenantes* » (Mitchell, Agle, Wood, 1997). Ainsi un service va prendre le dessus sur la gestion de la crise pendant qu'un autre sera présent en support. Et inversement ; selon l'avancée de la résolution de la crise, les rôles seront échangés. Cette notion sera davantage évoquée plus loin.

La seconde caractéristique est la légitimité. Elle se caractérise comme « *une affirmation généralisée, ou un processus volontaire, obligé et systématique* »<sup>28</sup>. En effet chaque partie prenante a ses spécificités et ses champs d'actions. Ainsi, ils sont légitimes par rapport à une autre partie prenante pour chaque mission. Les missions sont par exemple définies par le guide ORSEC NOVI pour ce qui est de la partie secours à personne<sup>29</sup>.

Enfin, la dernière caractéristique soulignée par Mitchell, Agle et Wood est l'état d'urgence des demandes. Ainsi, ils définissent cette caractéristique par le fait que l'état d'urgence soit représenté « *par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps [...] et la gravité* ».

De ce fait, la temporalité est très importante sur ce type d'intervention et l'expression des besoins et des apports de chaque partie prenante doit se faire dans un temps réduit même s'il est nécessaire que la précipitation ne prenne pas le dessus. Il faut savoir prioriser certaines demandes et actions en fonction de la situation.

Ces trois caractéristiques sont propres à chaque partie prenante mais sont complémentaires lors d'une intervention.

Chaque partie prenante se doit de développer ces caractéristiques et de le mettre en commun avec les autres parties prenantes pour faciliter la coopération interservices lors de la conduite d'une opération.

---

<sup>28</sup> Elodie Brulé et Dimbi Ramonjy (2006) – La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?, 31 pages

<sup>29</sup> DGSCGC (2017) – Guide ORSEC, Mode d'action secours à de nombreuses victimes dit « NOVI »

### *3 – L'organisation de la gestion de crise*

#### *3.1 – Une nécessaire préparation*

Les différentes crises amènent les puissances publiques à réagir pour adapter la réponse opérationnelle. En ce sens, divers plans ont été rédigés afin de se préparer à une éventuelle crise. Ces plans ont montré au fil des crises, toute l'utilité de la préparation à la gestion de crise, à travers la prévention et la planification.

Toutefois, avant d'arriver à des outils de planification qui, aujourd'hui montrent leur pleine utilité, l'État a longtemps considéré que la prévention des secours relevait seulement du pouvoir de police du maire et éventuellement du préfet en cas de crise plus importante. Mais le célèbre incendie des Nouvelles Galeries à Marseille en 1938 montrera que les communes ne peuvent agir seules et la nécessité que l'État intervienne pour les soutenir et coordonner les actions des municipalités.

En 1942, l'État met en place un service civil qui est en charge de l'organisation des secours. Ce service civil arrive à l'occasion du transfert du service de la défense passive du ministère de la Défense au ministère de l'Intérieur par la loi du 16 mars 1942 et la loi du 23 février 1944, validées par l'ordonnance du 18 juillet 1944.

Mais tout cela se passe sous fond de Seconde Guerre Mondiale et c'est donc après la création du service national de protection civile par le décret n°51.1314 du 17 novembre 1951, qu'une véritable administration de protection civile apparaît<sup>30</sup>.

Le 5 février 1952, le ministre de l'Intérieur, Charles Brune, fait adopter une instruction interministérielle sur l'organisation des secours (ORSEC) en cas de catastrophe majeure. Les feux de forêts dans les Landes en 1949, ont démontré la nécessité de l'unité de commandement et d'une préparation minutieuse des secours.

Le plan ORSEC a donc été mis en place rapidement et deviendra très vite opérationnel. En effet, il sera déclenché notamment lors du tremblement de terre d'Orléansville en Algérie le 9 septembre 1954, puis lors des inondations de Paris en 1955.

---

<sup>30</sup> Michel Prieur (1985) – Droit et Ville, pages 199 à 233

Chaque département déclinera son propre plan ORSEC.

L'instruction interministérielle du 5 février 1952 ne s'appuie sur aucune disposition légale ou réglementaire ; c'est simplement une instruction interne à l'administration qui s'adresse aux préfets.

En 1982, la décentralisation va donner une mesure législative à l'ORSEC.

Le contenu et les objectifs évoluent fortement, ce qui peut s'illustrer par la signification du terme lui-même. En effet, auparavant il signifiait « Organisation des secours » ; maintenant il signifie « Organisation de la réponse de sécurité civile ».

Ce plan régit la mobilisation et la coordination interservices, sous l'autorité du préfet, des acteurs de la sécurité civile au-delà de la réponse courante et du quotidien. Ce plan permet la gestion de crise des événements majeurs. Aussi, il a pour but de développer la préparation des tous les acteurs, publics ou privés, qui seraient susceptibles d'intervenir pour la protection de la population ou la sauvegarde des biens et de l'environnement.

Le plan ORSEC est le plan général qui doit permettre à tous les acteurs de s'approprier leurs missions et ainsi les décliner au travers d'une planification interne.

*« L'objectif du plan ORSEC est donc de mettre en place une organisation opérationnelle unique et permanente de gestion de crise. C'est un outil de réponse commun aux événements, quel que soit leur nature : catastrophes naturelles, accidents, actes terroristes ou encore crises sanitaires »<sup>31</sup>.*

Afin que ce plan soit le plus efficace et efficient possible, il doit être très précis et prendre en compte tous les éléments nécessaires au bon déroulement de gestion de crise : organisationnels, techniques et humains.

De même, cette organisation doit s'appuyer sur des acteurs formés et cela passe par des entraînements et des exercices de coordination interservices.

L'article R.741-1 du code de la sécurité intérieure précise que « *chaque personne publique ou privée recensée dans le plan ORSEC [...] prépare sa propre organisation de gestion de l'évènement et en fournit la description sommaire au représentant de l'État* ».

---

<sup>31</sup> DGSCGC (2008) – Guide ORSEC, Méthode Générale (G1), 69 pages

Le plan ORSEC est alors décliné par chaque acteur présent dans le plan et c'est ainsi que les SIS se doivent de rédiger leur propre doctrine interne ; la doctrine opérationnelle départementale (DOD).

Ces plans se basent également sur les guides de doctrine opérationnelle (GDO) et les notes de doctrine opérationnelle, rédigés par la DGSCGC.

C'est ainsi que la planification opérationnelle se réalise et est utile aux services pour décliner leurs modes opératoires et répondre aux objectifs du schéma départemental d'analyse et de couverture du risque (SDACR).

La planification permet également de définir les besoins matériels et humains en fonction du territoire du SIS et des moyens dont ils disposent.

De ce fait, afin de répondre aux situations de menace, il a été créé des unités spécialisées au sein des SIS : les groupes de reconnaissance d'extraction et de sauvetage (GRES)<sup>32</sup>.

Ces unités ont été mise en place à la suite des attentats de 2015 et en prévision de l'Euro de football 2016 se déroulant en France pour que les personnels des SIS aient une connaissance de l'environnement dans lequel ils évolueront mais aussi pour mieux maîtriser les techniques d'interventions.

Les unités du GRES sont équipés de matières spécifiques avec des casques balistiques, des gilets pare-balles ou encore des brancards d'extraction.

Les missions du GRES sont les suivantes :

- faire binôme avec les FSI ;
- reconnaître et évaluer la situation (présence de menace directe ou indirecte, nombre de victimes, zonage) ;
- extraire les victimes en identifiant le point d'extraction des victimes (PEV), le point de regroupement des victimes (PRV) et en mettant en place un corridor d'extraction ;
- réaliser le sauvetage des victimes par un geste de secourisme de l'avant ou par une action limitant les effets d'un danger (feu, gaz, etc.) ;
- apporter un appui aux FSI lors de situation de menaces (forcené, prise d'otage, fusillade, trouble à l'ordre public etc.).

---

<sup>32</sup> Chaque département choisi son appellation. Ainsi diverses appellations existent. Néanmoins le GRES est l'acronyme le plus répandu au sein des SIS.

Le GRES n'est pas engagé que pour les tueries de masse, il peut être engagé dès lors qu'une notion de menace apparaît.

Ces unités GRES sont donc des unités spécialisées pour intervenir dès lors qu'une notion de menace apparaît. Elles interviennent avec des modes opératoires bien spécifiques et définies dans les doctrines nationales et internes au SIS.

Afin que ces modes opératoires soient bien assimilés par les sapeurs-pompiers, il est nécessaire qu'ils suivent une formation spécifique ; une formation qui peut et devrait être développée avec les forces de l'ordre. Une formation commune permet de développer des techniques communes et d'apprendre à se connaître.

La formation des spécialistes GRES pourrait s'appuyer sur 5 grandes thématiques :

- les techniques d'extraction ;
- le secourisme de l'avant ;
- les déplacements et la gestuelle tactique ;
- la préparation physique et mentale ;
- la relation sapeurs-pompiers / FSI<sup>33</sup>.

La préparation aux crises est essentielle pour les sapeurs-pompiers mais aussi pour tous les services concernés. Cette préparation à travers la planification et la formation des sapeurs-pompiers permet une meilleure gestion de crise et une meilleure coopération interservices.

Après la préparation vient le temps de la crise et un autre aspect fondamental pour une intervention réussie est l'alerte et la prise d'appel.

---

<sup>33</sup> Réflexion sur la formation du GRES pensée lors d'un stage réalisé au sein du groupement réponse aux crises majeures et aux attentats de janvier 2022 à juillet 2022 pour l'écriture d'un guide de doctrine opérationnelle (GDO)

### *3.2 – L’alerte et la prise d’appel*

Avant tout, il apparaît intéressant d’évoquer les moyens pour alerter et informer la population. En effet, ces menaces et attaques sont anxiogènes pour la population et les réactions des personnes peuvent être diverses et contraire aux consignes de sécurité. Cela peut représenter un handicap pour les services de secours et de sécurité.

Ainsi, l’alerte et l’information des populations peut se faire par le système d’alerte et d’informations aux populations (SAIP), les réseaux sociaux des préfectures et/ou des communes, ou encore des automates d’appel en masse.

En outre, un nouveau système d’alerte des populations est opérationnel depuis le 21 juin 2022 en France. Il répond à la directive européenne du 11 novembre 2018 qui oblige les membres de l’union européenne de disposer d’un moyen d’alerte via la téléphonie mobile.

Fr-Alert est un système développé par le ministère de l’Intérieur qui permet d’envoyer des notifications sur les téléphones mobiles des personnes présentes dans une zone concernée par un incident majeur.

Fr-Alert concerne les événements majeurs et notamment les « *événements graves de sécurité publique, attentats terroristes* »<sup>34</sup>.

De ce fait, cet outil peut être utilisé en cas de menace pour alerter la population se trouvant à proximité d’un événement et ainsi lui transmettre les consignes et les attitudes à adopter.

On peut noter également que, lors d’un événement grave de sécurité publique, les alertes pourront être silencieuses pour une plus grande discrétion vis-à-vis d’assaillants potentiellement présents dans la zone.

Cependant, avant de pouvoir informer la population d’un événement grave se déroulant sur un territoire donné, il est indispensable d’en connaître sa nature. Pour cela, la prise d’appel dans les centres d’appels des différents services (CTA, CIC, CORG et CRRA 15) est un aspect fondamental pour une bonne gestion d’intervention.

Effectivement, une opération de secours débute dès la réception de l’appel. La prise d’appel, un questionnement adapté et les renseignements obtenus des requérants permettront de caractériser la crise et d’envoyer les moyens en conséquence.

---

<sup>34</sup> Service Public (2022) – Fr-Alert : le nouveau dispositif d’alerte à la population française : <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A15732>



L'efficacité du dispositif dépend essentiellement de l'alerte et de l'engagement des moyens dans les meilleurs délais de chacun des services concourant à la résolution de l'évènement.

L'engagement des secours intervient donc après la prise d'appel. Cette dernière doit permettre de recueillir un certain nombre d'éléments pour le bon déroulement de l'intervention.

En premier lieu, les opérateurs devront connaître le lieu où l'évènement se déroule ou s'est déroulé. Il convient de définir avec précision le lieu de l'intervention pour tout d'abord, envoyer les secours et adapter la réponse opérationnelle en fonction du lieu. Le lieu d'une intervention peut modifier totalement l'évolution d'une intervention (centre-ville, campagne, lieu avec du public, lieu sans public, etc.).

En connaissant le lieu d'intervention, les différents acteurs pourront aussi définir en interservices, le point de regroupement des moyens (PRM), s'il y a nécessité d'en avoir un.

La qualification du motif d'appel est également un élément essentiel à obtenir. Il va permettre d'apporter la meilleure réponse opérationnelle dans les meilleurs délais.

Ainsi, il sera recherché :

- la nature de l'intervention ;
- la menace associée ;
- le contexte de l'intervention ;
- le nombre de victimes ;
- les types de blessures des victimes ;
- la présence d'enfants ou non parmi les victimes ;
- la localisation des victimes<sup>35</sup>.

Il conviendra aussi de prendre en compte des informations sur le ou les requérants : si le requérant est une victime, un témoin, un professionnel de l'urgence pouvant apporter son aide et des informations plus précises, etc.

Ces informations sur les requérants seront utiles pour mieux caractériser la qualité de l'information, l'objectivité des propos et la nature de la crise.

Il est aussi intéressant d'obtenir des informations sur le contexte et de faire le lien avec le contexte journalier.

---

<sup>35</sup> Liste non exhaustive

En effet, par exemple, une attaque se déroulant un 14 juillet en France pourrait être plus sensible qu'une attaque se déroulant un jour de semaine sans évènement particulier.

Une attaque d'un symbole de la République ou le jour d'une fête locale, nationale ou internationale sera plus impactant psychologiquement.

En outre, dès la réception d'un appel où une notion de menace apparaît, la plus grande attention doit être portée. La possibilité d'un sur-évènement (même lieu) ou d'un évènement multisite doit être envisagée.

Dès lors, toutes les informations reçues dans chacun des centres d'appels doivent être partagées et croisées entre les différents services. Cela permet un premier travail de coopération.

Le croisement et le partage d'informations va permettre de préciser la nature des faits et de clarifier l'adresse de l'intervention.

Par ailleurs, certaines informations peuvent arriver au mauvais centre d'appel et il est important pour le service qui réceptionne ces informations de les rediriger vers le ou les services concernés pour une prise en compte.

La prise d'appel avec une notion de menace donnera lieu à des questions plus précises concernant le type de menace, la présence ou non des assaillants, le nombre d'assaillants, le type d'armes, etc.

De plus, ces situations modifieront fortement l'activité des centres d'appels : le nombre d'appels sera conséquent, les opérateurs prendront plus de temps au téléphone pour analyser la situation et prodiguer des conseils aux requérants sur la conduite à tenir ou encore sur l'accompagnement pour des gestes de secourisme etc.

Aussi, les différents services devront adapter leur réponse opérationnelle à la crise en agissant avec le maximum de garanties de sécurité mais aussi en s'assurant de pouvoir assurer les autres demandes d'interventions.

Lors de la prise d'appel, la prise d'informations par l'opérateur du CTA est essentielle afin d'avoir une première vision de la situation sur place. La situation identifiée à l'appel est fonction des éléments transmis par le requérant et de la compréhension des évènements par l'opérateur.

Ces informations seront infirmées et/ou confirmées par le premier COS arrivant sur le terrain qui réalisera une nouvelle analyse de la situation et fera remonter les informations au CTA afin

d'adapter la réponse opérationnelle en évaluant le niveau d'ambiance : ambiance calme, hostile ou bien une ambiance avec toujours une notion de menace.

### ***3.3 – La réponse opérationnelle interservices***

Comme vu auparavant, les interventions avec une notion de menace sont des interventions nouvelles, complexes, anxiogènes et qui nécessitent une coopération interservices.

Ces interventions se préparent et s'anticipent à travers la planification, la formation, le développement de techniques et de matériels. Cette préparation nécessaire permet d'organiser la réponse opérationnelle des services qui doit se faire en étroite collaboration et coopération. La connaissance des procédures, des techniques et des grands principes d'intervention de chacun permet aux intervenants d'agir avec des exigences de sécurité adaptées aux risques.

La réponse s'organise en interservices à travers divers textes réglementaires et des doctrines communes. La réponse peut également s'organiser à l'intérieure même des services comme l'a très justement présenté Alexis Marsan, Inspecteur Général à la préfecture de police de Paris lors de la nocturne de l'ENSOSP du 20 juin 2023 : JOP 2024, une sécurité à toute épreuve : *« Pour les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, le RAID, le GIGN et la BRI PP ont rendu un dossier commun de candidature pour assurer la sécurité de la cérémonie d'ouverture »*.

En premier lieu, il convient de rappeler que la conduite des opérations se fonde sur les principales missions de sécurité civile comme le mentionne l'article 1 de la loi n°2004-811 du 13 août 2004, *« la sécurité civile a pour objet la prévention des risques de toute nature, l'information et l'alerte des populations ainsi que la protection des personnes, des biens et de l'environnement par la préparation et la mise en œuvre de mesures et de moyens appropriés relevant de l'État, des collectivités territoriales et les personnes publiques ou privées »*<sup>36</sup>.

Ainsi, le but principal d'une intervention présentant une menace sera la protection des personnes, des biens et de l'environnement. En effet, avant tout chose il sera nécessaire de sauver les vies mais des biens et l'environnement peuvent aussi être touchés par un incendie à la suite d'une explosion ou bien une attaque chimique pour l'environnement.

---

<sup>36</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000804612/>

La première étape de la réponse opérationnelle a été évoquée ci-dessus avec l'alerte et la prise d'appel des requérants.

Ici, il s'agira de décliner la réponse opérationnelle se déroulant sur le terrain même des opérations.

Tout d'abord, les primo-intervenants doivent revêtir leurs équipements de protection balistique dès lors qu'une notion de menace apparaît.

Le rôle des primo-intervenants sera très important car ce sera à eux de confirmer ou d'infirmer la situation et de demander les renforts nécessaires auprès des centres d'appels. Le premier COS se devra de réaliser une analyse de la situation pour adapter la réponse opérationnelle.

Cette réponse opérationnelle doit se faire sous forme de coopération interservices et ainsi le premier COS devra établir rapidement un contact avec les FSI et notamment le commandement des opérations de police et de gendarmerie (COPG). Leur première mission sera d'établir le zonage opérationnel. Ce dernier est défini à travers 3 zones par le guide ORSEC NOVI de 2017 :

**Zone d'exclusion (zone rouge) :** c'est la zone de danger immédiat. C'est un espace non sécurisé dans lequel le sinistre n'est pas contrôlé ou dans lequel la menace n'est pas maîtrisée ou neutralisée. Seules les unités désignées par le responsable de cette zone sont autorisées à y pénétrer.

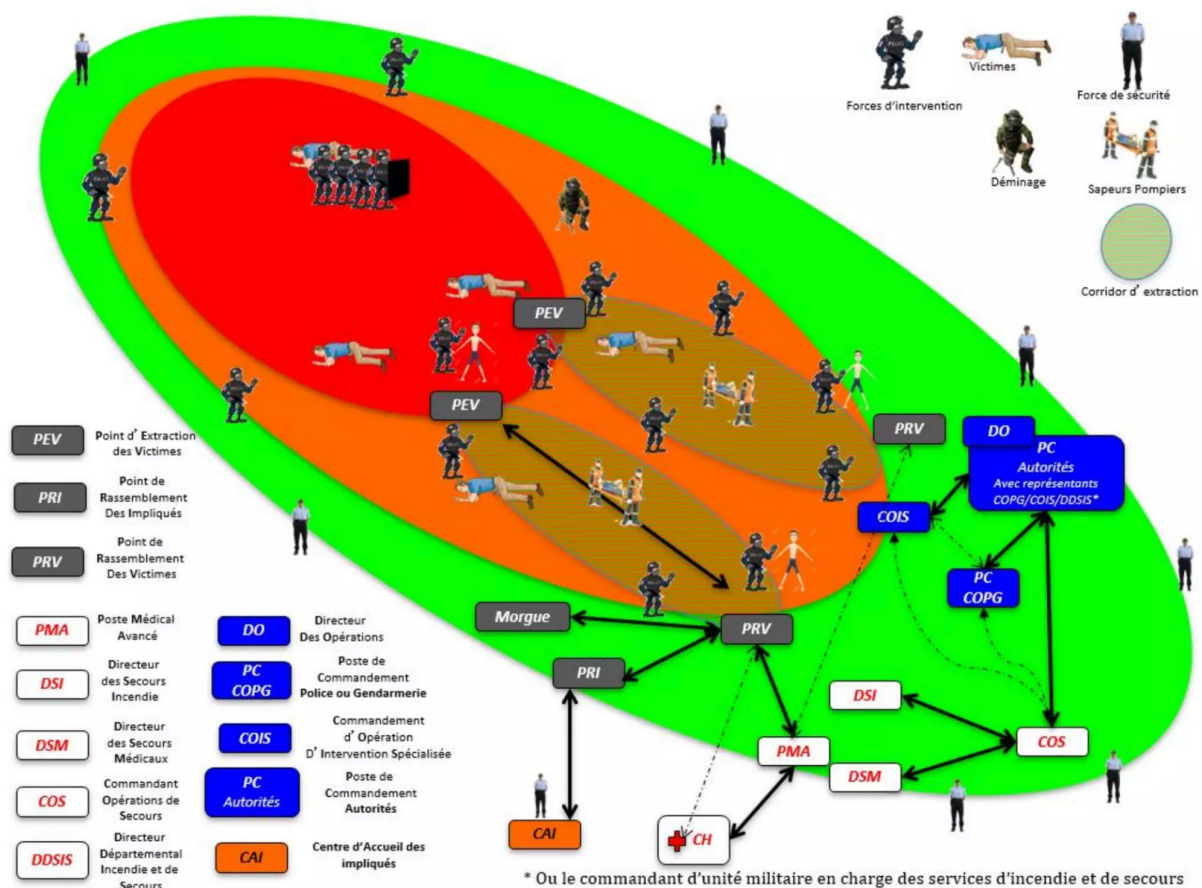
En cas de crise à dominante « sécurité et d'ordre public », son accès est en principe interdit aux services de secours, sauf – à titre exceptionnel – pour l'extraction de blessés sous la protection des FSI et avec l'accord du responsable de la zone (COPG).

**Zone contrôlée (zone orange) :** c'est la zone-tampon mobile et évolutive qui protège la zone d'exclusion de toute présence indésirable afin de pouvoir disposer de l'espace et de la profondeur nécessaire à la manœuvre des forces de sécurité intérieure et/ou des secours. En cas de crise à dominante « sécurité et ordre public », cette zone est définie par le COPG et réservée à l'intervention des forces de l'ordre. Le point d'extraction des victimes (PEV) à la limite de la zone rouge et le point de regroupement des victimes (PRV) à la limite zone verte y sont installés par le COS, après validation du COPG. Cette zone est partiellement sécurisée (uniquement les corridors d'extraction) par les forces de police et de gendarmerie. Les secours ne peuvent y circuler qu'en empruntant les corridors définis par le COPG.

**Zone de soutien (zone verte) :** c'est la portion de terrain la plus étendue située à la périphérie de la zone contrôlée. Cette zone est sécurisée par les forces de l'ordre et peut aussi l'être par les armées (bouclage). Elle est définie conjointement par le COS et par le COPG. Les postes de commandement (PC), le poste médical avancé (PMA), le PRV, le centre d'accueil des impliqués (CAI), les dropping zone (DZ) et le PRM sont mis en œuvre dans cette zone de soutien.

En cas d'attaque terroriste, les FSI et/ou les forces armées devront protéger ces points dès lors que leurs capacités opérationnelles sont suffisantes.<sup>37</sup>

En définissant le zonage opérationnel, le COS et le COPG sécurisent l'intervention et pourront décliner leur stratégie opérationnelle de manière à coordonner les équipes plus facilement.



Exemple du zonage sur une intervention de type menace. Source : DGSCGC (10 mars 2017) – Note de doctrine opérationnelle : Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2

<sup>37</sup> DGSCGC (2017) – Guide ORSEC, Mode d'action secours à de nombreuses victimes dit « NOVI », 102 pages

En ce qui concerne le commandement, tous les services ont leur propre structure et organisation de commandement avec des personnels qualifiés et désignés. Le commandement lors de ce type d'intervention « *s'articule autour de deux niveaux de poste de commandement. Celui de la force menante (COPG) et celui de la force concourante (COS). Cet ensemble est dirigé par le directeur des opérations (DO, préfet à ce niveau)* »<sup>38</sup>.

Cela amène donc à évoquer le principe de « menant/concourant ». En effet, la force menante assure la conception et la conduite des actions principales lors d'une opération tandis que la force concourante en assure le soutien ou l'appui pour permettre à la force menante d'atteindre l'objectif majeur de son dispositif.

Les deux forces, menante et concourante, doivent être en capacité d'expliquer leurs objectifs et prendre compte les objectifs de l'autre, cela dans un but de coopération interservices pour arriver à la même finalité.

De même, il est important que les services puissent exprimer ce qu'ils peuvent apporter aux autres : un prêt de matériel, une aide technique, etc.

A cela, il ne faut pas oublier la partie médicale avec le directeur des secours médicaux (DSM). Cette fonction, occupée par un médecin du SAMU ou un médecin sapeurs-pompiers du SDIS est essentielle pour l'organisation de la prise en charge préhospitalière des victimes.

Le DSM organise aussi, en lien avec le COS, les évacuations des victimes vers les centres hospitaliers.

Il doit donc se coopérer avec le COS mais aussi avec le COPG pour par exemple, l'installation des structures d'accueil des victimes et impliqués : poste médical avancé, centre d'accueil des impliqués, point de regroupement des victimes.

L'ensemble de ces actions doivent devenir des automatismes pour plus de fluidité et une meilleure coopération. En effet, Emmanuel Nardon indique que sous l'impulsion de James March et Simon Herbert, une école comportementale étudie les phénomènes de décision et ainsi pense que « *le processus de décision est une activité fortement contextualisée, ritualisée* »<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> PM / QB / RL / DL / DP / CP (2017) – L'interopérabilité des sapeurs-pompiers avec les forces d'intervention spécialisées en cas d'un acte terroriste – ENSOSP, 64 pages

<sup>39</sup> Emmanuel Nardon (2014) – La co-construction dans l'univers théorique des organisations, 5 pages

Effectivement les différents commandants des opérations ont des procédures déjà établies et doivent suivre une certaine logique quasiment obligatoire bien qu'il faudra adapter ces procédures et règles à la situation.

Lors d'une crise à dominante :

- « **sécurité civile** », la force menante est les sapeurs-pompiers sous le commandement du COS et la force concourante est la police nationale ou la gendarmerie nationale sous le commandement du COPG.
- « **sécurité intérieure et ordre public** », la force menante de l'intervention est la police nationale ou la gendarmerie nationale sous le commandement du COPG et la force concourante est les sapeurs-pompiers sous le commandement du COS<sup>40</sup>.

La capacité de coordination des différents acteurs avec des circuits de validation et de décision courts et fluides, ainsi qu'une compréhension partagée de la situation permet à la force menante et à la force concourante, ainsi qu'au DSM, en appui/soutien, d'apporter une réponse efficiente et optimale face à la crise.

La bonne gestion de crise et la bonne coopération interservices se fera aussi par les officiers de liaison. Ces derniers permettent une parfaite coordination des moyens pour faciliter l'intervention. Ils relaient les expressions de besoins, de renforts et de compétences spécifiques. Un officier de liaison (ODL) sapeur-pompier sera positionné au sein de chaque PC (COPG et commandant des opérations d'intervention spécialisées (COIS)).

L'officier de liaison est sous la responsabilité du COS.<sup>41</sup>

En conclusion de cette première partie, la menace est aujourd'hui grandissante en France mais aussi dans le monde. Tandis qu'elle est au cœur des missions des forces de l'ordre, les sapeurs-pompiers la découvrent et doivent s'adapter pour apporter une nouvelle réponse opérationnelle tout en assurant leur sécurité.

---

<sup>40</sup> PM / QB / RL / DL / DP / CP (2017) – L'interopérabilité des sapeurs-pompiers avec les forces d'intervention spécialisées en cas d'un acte terroriste – ENSOSP, 64 pages

<sup>41</sup> PM / QB / RL / DL / DP / CP (2017) – L'interopérabilité des sapeurs-pompiers avec les forces d'intervention spécialisées en cas d'un acte terroriste – ENSOSP, 64 pages

La résolution de ces crises complexes ne peut se faire seule et doit être nécessairement gérée avec une dimension de coopération interservices. Cette dernière se développe à travers des doctrines communes et une prise de conscience de la part des différents services concourant à la gestion de crise.

Afin d'infirmier ou de confirmer cette première partie de littérature avec diverses approches, ce travail s'est appuyé sur des professionnels de différents services qui ont chacun apporté leur vision de la menace, de la conduite des opérations mais avant tout leur vision sur la coopération interservices lors des interventions liées aux menaces.



## ***Partie 2 – Une expérience de terrain : la coopération interservices vue par des professionnels de la gestion de crise***

### ***1 – Méthodologie de travail***

#### ***1.1 – L'intérêt du sujet de recherche***

Selon Thierry Verstraete, la recherche permet de montrer les liens de causalité entre le terrain et la recherche, et de montrer ainsi si cette dernière peut répondre aux besoins du terrain.

En effet, il définit la recherche comme « *une intellectualisation appuyée par une revue de littérature et étayée par un ancrage théorique de ce problème pointé sur le terrain* »<sup>42</sup>.

La problématique choisie pour traiter ce sujet est : ***Alors que les sapeurs-pompiers font face à de nouvelles menaces, dans quelle mesure la coopération interservices facilite-t-elle la gestion de crise ?***

Des sous-questions ont été associées à cette problématique pour comprendre les menaces auxquelles sont nouvellement confrontés les sapeurs-pompiers et comment ils s'organisent pour y apporter une réponse opérationnelle.

Ainsi, les sapeurs-pompiers sont-ils prêts à faire face aux menaces ? Comment s'organise la réponse opérationnelle des sapeurs-pompiers ? En quoi la coopération interservices permet une meilleure gestion de crise ?

De ce fait, pour répondre à cette problématique et à ces sous-questions, ce travail s'est basé sur une revue de littérature ainsi que sur une analyse de terrain à travers des entretiens semi-directifs.

Mais avant tout, il est intéressant de comprendre l'intérêt du sujet de recherche traité dans cette étude.

---

<sup>42</sup> Thierry Verstraete (2007) – A la recherche des sciences de gestion – Dans *Revue française de gestion*, n°178/179, pages 91 à 105

En 2015, la France fait face à deux très importants attentats sur son territoire, Charlie Hebdo, le 7 janvier 2015 faisant 12 morts et 11 blessés et les attentats du 13 novembre 2015 faisant 131 morts et 413 blessés. D'autres attaques auront lieu sur le territoire national en 2015.

L'année 2016 est marquée par l'accueil de l'Euro de football en France. De nombreux pays d'Europe seront présents et la perspective d'une attaque contre un symbole du football et contre des pays occidentaux est grandissante. La menace plane et les services de secours et de sécurité se préparent à y faire face.

Ainsi, les services de l'État préparent la réponse à travers diverses notes, instructions, doctrines, plans, comme vu auparavant.

De même, les SIS se voient doter en prévision de l'Euro 2016 de casques et protections balistiques pour intervenir en cas de menace. Cette arrivée se fait dans l'urgence et sans grande préparation ni explication. De ce fait, les SIS sont obligés de s'adapter et certains créent leur propre doctrine.

Aujourd'hui, la préparation et la réponse face aux menaces sont très hétérogènes selon les divers SIS. Certains sont très avancés sur le sujet alors que d'autres ne le sont pas du tout. Des SIS comme le SDMIS ou encore le SDIS des Yvelines sont moteurs dans l'avancée de l'évolution de ces doctrines et spécialités à travers le GRES. Par exemple, le SDMIS possède sa propre doctrine opérationnelle départementale. Ces départements moteurs apportent leur expertise à travers des groupes de réflexion sur les menaces dans les zones de défense et de sécurité mais aussi au niveau national.

Ici, l'objet de cette étude est d'étudier la menace, la caractériser et de comprendre comment les sapeurs-pompiers se préparent à y faire face à travers une dimension de coopération interservices car ce genre de crise ne peut se résoudre seul. La coopération interservices avec notamment les forces de sécurité intérieure est essentielle.

De même, très peu de travaux ont été réalisés sur cette thématique et ainsi cette étude pourra peut-être apporter des éléments supplémentaires aux différents acteurs traitant les menaces.

Enfin, les menaces seront à l'avenir de plus en plus importantes et les sapeurs-pompiers ainsi que les différents services concourant à la gestion de crise y seront confrontés. Ils doivent et

devront travailler encore afin d'apporter une réponse adaptée pour sauver le plus de vie possible tout en neutralisant la menace.

## ***1.2 – La revue de littérature***

La revue de littérature aura été nécessaire dans un premier temps afin d'identifier si tout d'abord il existait des travaux concernant la thématique de la coopération interservices lors des situations de menaces.

Bien que cette thématique ne soit pas encore totalement développée chez les sapeurs-pompiers, cette revue de littérature aura permis de montrer que les SIS et les autorités commencent ou ont commencé une réflexion nécessaire sur cette question des menaces et de la coopération interservices.

Ces recherches scientifiques auront permis de faire un état des lieux de la menace et de commencer à comprendre comment la coopération interservices s'organise pour répondre à la crise ainsi que l'organisation de la réponse opérationnelle des sapeurs-pompiers.

Cette revue de littérature s'est appuyée sur divers articles scientifiques, des rapports, des mémoires ou encore des articles.

## ***1.3 – Les entretiens semi-directifs***

Afin de compléter cette revue de littérature, de justifier les choix et d'appuyer les propos, une enquête a été réalisée afin de coupler toutes les informations recueillies, tant dans cette revue de littérature que pendant les entretiens.

L'enquête est un mode de recueil de données très fréquent et qui « *peut être utilisée pour recueillir des données sur une grande variété de thèmes, couvrant l'ensemble des disciplines de gestion* »<sup>43</sup>.

Selon Françoise Chevalier et Vincent Mayer, le « *bon entretien a pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour l'autre. Il vise à réunir des discours, des récits et des*

---

<sup>43</sup> Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (2008) – Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, 475 pages

*matériaux discursifs permettant de comprendre les représentations mentales et les pratiques des individus au sein des organisations investiguées lors d'une recherche »<sup>44</sup>.*

Ainsi, l'enquête de cette étude s'est basée exclusivement sur l'entretien. Il semblait plus pertinent de se baser sur des entretiens afin de récolter de la donnée brute et qualitative directement auprès des acteurs de terrain et de pouvoir échanger avec eux sur leur vision et leurs expériences professionnelles et personnelles au sein de différents services.

Plus particulièrement, le choix de mener des entretiens semi-directifs a été fait. Effectivement, l'objectif de cette démarche était de « *comprendre les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche* »<sup>45</sup> et cela directement en allant à la rencontre des acteurs pour échanger avec eux.

L'entretien semi-directif « *repose lui sur l'idée que la réalité des individus n'est pas uniquement accessible par le chercheur (observation) ou par les individus eux-mêmes (questionnaires) mais par une interaction dynamique entre le chercheur et ses interlocuteurs* »<sup>46</sup>.

Ainsi, 6 entretiens ont été réalisés auprès de divers acteurs. La liste ci-dessous récapitule l'ensemble des entretiens réalisés. Dans un souci de confidentialité, certains acteurs n'ont pas voulu que leurs noms soient divulgués. Aussi, pour ces personnes, seule leur fonction apparaît dans cette liste.

**1<sup>er</sup> entretien :** Thierry Barneoud-Rousset, infirmier au SAMU 69, référent pour les situations sanitaires exceptionnelles.

Cet entretien a été réalisé le lundi 24 avril 2023 en visioconférence.

---

<sup>44</sup> Françoise Chevalier et Vincent Meyer (2018) – Chapitre 6. Les entretiens – Dans *Les méthodes de recherche du DBA*, pages 108 à 125

<sup>45</sup> Françoise Chevalier et Vincent Meyer (2018) – Chapitre 6. Les entretiens – Dans *Les méthodes de recherche du DBA*, pages 108 à 125

<sup>46</sup> Françoise Chevalier et Vincent Meyer (2018) – Chapitre 6. Les entretiens – Dans *Les méthodes de recherche du DBA*, pages 108 à 125

**2<sup>nd</sup> entretien :** Bruno Perrier, capitaine de sapeurs-pompiers, chef de pôle gestion de crises et résilience au groupement réponses aux crises majeures et aux attentats – SDMIS.

Cet entretien a été réalisé le vendredi 2 juin 2023 en présentiel, dans les locaux du SDMIS à Lyon.

**3<sup>ème</sup> entretien :** Nom et prénom non divulgués pour l’anonymat, sous-officier de sapeurs-pompiers, membre des groupes de réflexion sur les menaces du SDMIS et de la zone de défense et de sécurité Sud-Est.

Cet entretien a été réalisé le vendredi 2 juin 2023 en présentiel, dans les locaux du SDMIS à Lyon.

**4<sup>ème</sup> entretien :** Nom et prénom non divulgués pour l’anonymat, chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris (2015-2020).

Cet entretien a été réalisé le vendredi 16 juin 2023 en présentiel, dans les locaux de la Préfecture de l’Hérault, à Montpellier.

**5<sup>ème</sup> entretien :** Nom et prénom non divulgués pour l’anonymat, chef du CORG du groupement de gendarmerie de l’Hérault.

Cet entretien a été réalisé le mardi 27 juin 2023 dans les locaux de la gendarmerie de l’Hérault à Montpellier.

**6<sup>ème</sup> entretien :** Nom et prénom non divulgués pour l’anonymat, chef de l’antenne RAID de Lyon – Police Nationale.

Cet entretien a été réalisé le 10 juillet 2023 en visioconférence.

En outre, pour ce travail, il a été possible d’assister à un entretien réalisé par Madame Anaïs Saint-Jonsson dans le cadre d’une enquête sur la coopération interservices en situation de menace pour le centre d’entraînement zonal NRBC de la zone de défense et de sécurité Sud-Est, organisé par le SDMIS.

Cet entretien a été réalisé avec le COS de l’exercice.

Il a été choisi d’interroger des acteurs de divers services concourant à la gestion de crise : sapeurs-pompiers, forces de l’ordre, SAMU et un service l’État. Ce choix a permis d’obtenir des visions sur la coopération interservices différentes.

Les entretiens permettent de collecter de nombreuses données dans le but de répondre à la problématique de cette étude et d'appuyer les propos de la revue de littérature.

Le choix des personnes interrogées a été réfléchi en fonction de leurs professions et de leur relation avec la thématique des menaces. Il fallait aussi que ces personnes aient des notions importantes de la coopération interservices.

Ainsi, tous ces professionnels interrogés étaient légitimes et pertinents pour répondre aux questions du guide d'entretien.

De ce fait, les entretiens semi-directifs ont été construits et menés à l'aide d'un guide d'entretien. Ce guide d'entretien s'est construit à travers 5 grandes thématiques :

- Thème 1 : Le profil de la personne interviewée.
- Thème 2 : La perception de la coopération interservices.
- Thème 3 : La perception de la menace.
- Thème 4 : L'expérience personnelle et professionnelle.
- Thème 5 : La perception de la conduite d'une opération.

A l'intérieur de ces thèmes, diverses questions ont été réfléchies et posées. Le choix a été fait de ne pas poser trop de questions pour que les entretiens soient davantage réalisés comme une discussion et non un interrogatoire.

Les 6 entretiens réalisés ont ainsi permis d'obtenir d'importantes et de très intéressantes informations. Ils sont la principale source d'information de cette étude, permettant de construire des résultats pertinents et de proposer diverses préconisations.

## ***2 – Présentation des résultats***

### ***2.1 – Une menace évolutive***

Le monde a toujours été confronté à des menaces et a connu de nombreux conflits. Le contexte géopolitique actuel est mouvant et instable et le monde est de plus en plus confronté à des conflits qui le rend de plus en plus incertain.

La France n'est pas épargnée et connaît une augmentation de la menace avec une multiplication des attaques, notamment entre 2015 et 2020. Des attaques plus ou moins d'ampleur.

Les attentats de 2015, Charlie Hebdo et le Bataclan ont entraîné un bouleversement car ce sont des attaques à caractère terroriste avec une notion de nuire et de porter atteinte à la République et aux symboles qu'elle promet.

L'attentat de Nice a également eu un impact émotionnel fort par le nombre de décès mais surtout par le fait qu'il ait été perpétré le jour de la fête nationale, le 14 juillet 2016.

Toutefois, *« la France n'a pas connu de gros attentats depuis six ans donc la menace terroriste évolue favorablement »*. Bruno Perrier, chef du pôle gestion de crises et résilience au groupement réponses aux crises majeures et aux attentats au SDMIS.

La France a connu des attentats et des attaques terroristes à caractère islamiste mais pourrait aussi connaître des actes malveillants d'autres natures avec la montée de l'extrémisme, notamment l'ultra-droite et l'ultra-gauche comme l'indique Bruno Perrier : *« il y a une montée des extrémismes avec des mouvements sociaux plus hostiles et plus violents »*.

Une montée des extrémismes certes, mais une montée à nuancer selon le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris qui pense lui que *« peut-être que dans les années 60/70 les mouvements sociaux étaient aussi forts, tout comme dans les années 90 dans les banlieues »*.

Le terrorisme n'est qu'un des volets de la menace à laquelle les services d'incendie et de secours peuvent être confrontés.

En effet, aujourd'hui la menace en France, se caractérise davantage par des manifestations violentes ou des règlements de compte entre bandes rivales. Ces menaces représentent un danger tant pour les forces de l'ordre que pour les sapeurs-pompiers.

Si la menace évolue, les interventions et la réponse opérationnelle des forces de l'ordre évoluent en parallèle. En effet, les services de sécurité publique ont vu leur activité augmenter comme le souligne le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault, avec une nette augmentation des appels au 17 : « *on reçoit bien plus d'appels qu'avant* ».

L'activité augmente mais la violence aussi car les forces d'intervention spécialisée qui n'interviennent qu'en dernier recours, voient aussi leur activité augmenter : « *même pour le RAID le nombre d'interventions est en hausse* ». Chef de l'antenne RAID de Lyon.

Les récents évènements comme les manifestations contre la réforme des retraites ou encore les violences urbaines à la suite du décès d'un adolescent à Nanterre en juin 2023 ont montré la violence dont la population est capable envers les policiers et gendarmes mais aussi envers les sapeurs-pompiers. C'est une forme nouvelle de menace pour les sapeurs-pompiers.

Ces dernières années les violences contre les secours ont évolué. A l'origine, ces violences se caractérisaient par des phénomènes de troubles urbains cantonnés aux zones urbaines dites sensibles. Aujourd'hui, ces agressions évoluent et sont commises sur l'ensemble du territoire, majoritairement lors de la distribution des secours.

Les sapeurs-pompiers sont donc de plus en plus et régulièrement pris pour cible dans le cadre de leurs interventions. Une évolution des agressions envers les sapeurs-pompiers soulignée par Bruno Perrier et par un sous-officier de sapeurs-pompiers du SDMIS qui ont déjà été confrontés à des situations où les secours étaient pris pour cibles lors d'une intervention.

En comparaison, Thierry Barneoud-Rousset, infirmier au SAMU 69 en charge des situations sanitaires exceptionnelles, n'a jamais été confronté à une situation où le SAMU fut la cible d'une agression alors que ce dernier est un service de secours.



Alors pourquoi les sapeurs-pompiers seraient-ils plus impactés que les médecins, infirmiers et ambulanciers du SAMU ?

Selon Thierry Barneoud-Rousset, « *le SAMU est moins affilié comme un service de l'État, il ne représente pas autant l'État que les sapeurs-pompiers* ».

Bien qu'ils soient peut-être moins impactés, les SAMU de France se préparent à la réponse face aux menaces en étroite collaboration avec les forces de sécurité intérieure et les sapeurs-pompiers.

Les menaces peuvent également être caractérisées par le développement d'une culture individualiste. En effet, l'humain est de plus en plus individualiste avec le phénomène de mondialisation. Cet individualisme a pu s'observer avec des attaques d'opportunités qui ont eu lieu sur le territoire français. La DGSi évoque d'ailleurs des « *attaques d'opportunités menées par des individus seuls et sans grande préparation* »<sup>47</sup>.

De même l'individualisme de la population peut-être une menace lors d'une crise. En effet, avant les années 70, la France avait une population qui avait connu la guerre ou bien qui était des enfants de la guerre. C'était « *une population résiliente qui lors d'une crise s'organisait pour aider les forces de l'ordre et les pompiers en leur laissant de la place et les aidait pour des actions de secours* » selon le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris.

Or, aujourd'hui, on observe un désengagement de la population. L'Homme s'est individualisé et perd toute forme de résilience sociale et collective. Ainsi, il en devient un danger en cas de crise car il pense individuel pour sa survie et non pas collectif.

Cela peut se traduire lors d'un mouvement de foule, par exemple, où tous les individus se piétineraient pour survivre.

C'est ainsi « *une crise dans la crise* » comme l'évoque le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris. La population peut présenter un handicap dans la résolution d'une crise.

Ayant été au cœur de la gestion de crise nombreuses situations de menace, notamment Charlie Hebdo et le Bataclan, il a pu observer des situations où la population était un « danger » pour

---

<sup>47</sup> DGSi : <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr>

la gestion de crise. Ce fut le cas lors de l'Euro 2016 où il y a eu un important mouvement de foule dans une fan zone dont il était responsable.

Dans les crises modernes il faut dédier du matériel et des hommes à la gestion de la crise mais aussi à la gestion de la foule par exemple.

De même, Serge Boulanger, préfet, secrétaire général à la préfecture de police de Paris évoquait les menaces extérieures lors de la nocturne de l'ENSOSP du 20 juin 2023 : JOP 2024, une sécurité à toute épreuve : « *La menace peut aussi être extérieure avec une canicule ou un train qui déraile et ainsi affecter la conduite d'une opération s'il y a par exemple une attaque. En effet, une attaque en pleine canicule rajouterait une complexité alors que les services d'urgence pourraient déjà être saturés* ».

En effet, un sur-événement rajouterait nécessairement une complexité pour l'ensemble des services.

C'est pourquoi, aujourd'hui les différents services sont conscients de cette menace de sur-événement et s'y préparent. Par exemple la préfecture de police de Paris, a organisé divers exercices où la menace était multisite : « *On va tous intervenir sur un site A mais il faut être vigilant sur de potentiels sites B, C, D ... C'est pourquoi on met en place des exercices avec plusieurs sites et aussi un exercice où un assaillant était déguisé en sapeurs-pompiers et se faisait exploser dans un poste médical avancé* ». Chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris.

Tout comme la préfecture de police de Paris, la Gendarmerie Nationale et le SDMIS ont pris en compte les risques de sur-événement. Le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault indiquait que « *les équipes doivent rester vigilantes à un possible sur-événement* » tandis que le sous-officier du SDMIS indiquait que « *des exercices avec une sur-attaque sont intéressants à mener* ».

Comme évoqué lors de la revue de littérature, deux types de menaces peuvent être distinguées : la menace courante de « faible intensité » et la menace exceptionnelle de « haute intensité ». Ainsi, aujourd'hui, la menace peut davantage être qualifiée de faible intensité avec les violentes manifestations, les règlements de compte entre bandes rivales et les violences urbaines.

Néanmoins, la menace reste à un niveau élevé avec les prochains événements sportifs sur le territoire français : la Coupe du Monde de Rugby 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

Bruno Perrier, souligne que les Jeux Olympiques auront une « *forte dimension émotionnelle* ». De même, la vigilance ne doit pas être relâchée car une attaque peut survenir à tout moment bien que les services de renseignements soient très vigilants à la situation pour déjouer les attaques.

C'est en ce sens que tous les services concourant à la gestion d'une crise de type menace doivent coopérer en amont, pendant et après la crise afin de mieux anticiper, gérer et réadapter la réponse opérationnelle.

## ***2.2 – La coopération interservices comme principal outil pour la gestion de crise***

La France connaît depuis une dizaine d'années diverses attaques et menaces sur son territoire ce qui le rend vulnérable.

Toutefois, la réponse opérationnelle des forces de l'ordre permet d'enrayer cette dynamique et de limiter les attaques. En effet, il n'y a pas eu d'attentat majeur depuis six ans.

Les services de renseignements se sont développés, renforcés et ont adapté leur méthode de travail pour limiter au maximum ces attaques.

Aujourd'hui la France connaît une importante montée de l'extrémisme, religieux et politique. En effet, cela s'est observé lors des récentes manifestations et violences urbaines de ce début d'année 2023.

Afin de répondre à ces menaces tous les services de l'État adaptent et renforcent leur réponse opérationnelle, notamment les sapeurs-pompiers qui découvrent une nouvelle réalité opérationnelle qu'ils ne connaissaient pas avant.

La résolution d'une crise de type menace mais aussi d'une crise comme les incendies de forêts implique de nombreux acteurs qui doivent travailler ensemble, c'est-à-dire coopérer.

La coopération interservices est donc un outil essentiel à la résolution d'une crise et les services se doivent de développer cette culture interservices qui prend de l'ampleur.

L'ensemble des personnes interrogées lors des entretiens menés pour ce travail avaient des notions assez développées de la culture interservices. En effet, ces professionnels de différents services travaillent tous sur la thématique de la réponse opérationnelle lors des situations de menace et donc sur la coopération interservices lors de ces opérations. C'est donc une notion essentielle pour eux. Ils étaient unanimes quant à la nécessité d'une coopération interservices forte.

En effet, Thierry Barneoud-Rousset, infirmier au SAMU 69 souligne que « *si on travaille seul, cela ne fonctionne pas* ». Une vision partagée par le chef de l'antenne RAID de Lyon qui pense la coordination interservices comme « *indispensable dans les crises majeures* ».

Il rajoute que « *la réponse opérationnelle doit être la plus pertinente donc il faut associer l'ensemble des services pour assurer la sécurité des citoyens et leur porter secours* ».

Pour Bruno Perrier, la coopération interservices est « *essentielle lors de nos interventions car sans, on ne peut rien faire* ».

La coopération interservices est donc un outil très important aux yeux de l'ensemble des services comme ils ont pu le souligner lors des échanges réalisés dans le cadre de ce travail.

Le nuage de mot ci-dessous représente les mots les plus utilisés par les personnes interrogées lors des entretiens pour qualifier l'importance de la coopération interservices.



Source : auteur

La notion d'interservices est ressortie comme l'élément clé de la gestion d'une crise de type menace. Toutefois, la coopération interservices pourrait s'accroître davantage et continuer à se développer.

Pour Bruno Perrier qui prend l'exemple du département du Rhône, la coopération interservices est « *opérationnelle mais il y a des progrès à faire et elle pourrait l'être encore davantage* ». Une vision partagée par le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault qui évoque « *une coopération parfois trop superficielle. Il faut encore l'accroître* ».

Pour autant, le sous-officier du SDMIS estime lui que la coopération interservices est toujours très bonne. Il nuance cependant ses propos en soulignant qu'il ne fait pas partie du commandement : « *pour moi la coopération est très bonne mais à mon niveau, c'est-à-dire dans la zone d'exclusion pour extraire les victimes. Je n'ai pas la vision d'un poste de commandement où il y a énormément de décisions à prendre, des décisions pas faciles et qui peuvent créer des tensions et des sujets de discorde entre chaque service qui a sa manière de travailler* ».

Enfin, lors de l'entretien mené par Anaïs Saint-Jonsson dans le cadre du CEZ NRBC de la zone de défense Sud-Est, le COS, officier de sapeur-pompier au SDMIS, estime que la coopération interservices est compliquée avec les forces de l'ordre : « *on est toujours en difficulté avec les forces de l'ordre car ils sont très nombreux et contrairement aux sapeurs-pompiers, il n'y a pas qu'un COS. Il n'y a pas d'interlocuteur unique, ils sont très nombreux donc c'est difficile pour nous* ».

Il y a donc des avis divergents selon les services, les départements mais aussi selon les postures et rôles des acteurs de terrain.

De même, la coopération interservices repose à ce jour, notamment dans les situations liées aux menaces, sur trop peu de personnes. Elle est trop indépendante de certaines personnes. Effectivement, même si l'État et les SIS ont pris conscience de l'importance de cette thématique pour les sapeurs-pompiers notamment, elle reste encore aujourd'hui nouvelle et trop peu développée.

Bruno Perrier souligne la difficulté qu'il rencontre pour développer la thématique des menaces au sein de sa structure : *« il faut que ça rentre dans les mœurs de l'organisation, que tout le monde soit concerné et non pas que ça soit dépendant d'une seule personne »*.

Une difficulté partagée par son collègue du SDMIS : *« c'est compliqué de développer la thématique des menaces car beaucoup de collègues sont réticents à l'idée de porter un gilet pare-balles par exemple »*.

Le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris parle lui de *« turn over trop important »*. Selon lui, il faut professionnaliser les carrières en gestion de crise avec des professionnels de la gestion de crise qui ont une forte appétence et des connaissances importantes pour cette thématique. Il faut également des professionnels résilients.

En effet, les sapeurs-pompiers ont toujours été soumis au port des équipements de protection individuelle mais psychologiquement, porter des équipements de protection balistique n'est pas dans leurs mœurs et dans leurs missions. Une difficulté soulignée par les deux sapeurs-pompiers du SDMIS interrogés : *« quand en 2016 on a eu les équipements balistiques on a eu beaucoup de contestation et encore aujourd'hui c'est compliqué de développer le GRES et de faire porter ces équipements et d'aller au « front » pour les sapeurs-pompiers »*.

Pour d'autres, la difficulté réside à l'intérieur même de l'organisation. C'est en effet le cas pour le RAID comme l'indique le chef de l'antenne de Lyon : *« le RAID arrive généralement après et il faut donc qu'on se coordonne avec les forces de l'ordre déjà sur place car on arrive en plus et on doit réadapter la réponse opérationnelle déjà mise en place »*.

Une vision partagée par la gendarmerie via le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault qui lui souligne les différents niveaux d'intervention au sein des forces de sécurité intérieure : *« on a plusieurs niveaux et chaque niveau a ses procédures donc quand le GIGN arrive, parfois ils réadaptent entièrement la stratégie opérationnelle donc ce n'est pas toujours simple »*.

De même, selon la nature des interventions, leur localisation et les différents personnels présents sur l'intervention, la coopération ne sera pas la même.

Par exemple, lors d'une intervention, Bruno Perrier avait eu de la facilité à coopérer avec les autres services car il connaissait très bien son homologue policier : *« le travail en interservices*

*a été facilité par le fait qu'on se connaissait très bien personnellement et professionnellement avec le COPG donc on a pu établir la stratégie opérationnelle ensemble et ça a facilité la chose ».*

Toutefois, il pense que sans cette connaissance, l'élaboration d'une stratégie commune n'aurait pas été si fluide.

C'est pour cela qu'il est important de se connaître et de connaître les procédures des différents services pour faciliter les relations et la bonne gestion de la crise.

### ***2.3 – Une nécessaire coopération interservices : de la planification au retour d'expérience***

Tout d'abord, comme évoqué dans la revue de littérature précédemment, la gestion de crise commence en premier lieu par la planification qui est obligatoire par la loi française.

La planification dans le cadre des interventions pour les menaces, se traduit par des plans nationaux, zonaux et départementaux.

Tous ces plans permettent d'organiser la réponse de sécurité civile pour assurer la bonne gestion de la crise.

La planification est très importante, notamment aux yeux du chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris. En effet, selon lui *« le plan régit tout. Il permet d'organiser au mieux la réponse que l'on souhaite apporter en fonction de la situation ».*

De même, Thierry Barneoud-Rousset estime que *« la planification est le premier élément pour bien s'organiser entre les services ».*

En effet, l'objet de la planification ORSEC défini par la DGSCGC est *« de mettre en place une organisation opérationnelle unique et permanente de gestion de crise. C'est un outil de réponse commun aux événements, quelle que soit leur nature : catastrophes naturelles, accidents, actes terroristes ou encore crises sanitaires »*<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> DGSCGC (2008) – Guide ORSEC, Méthode Générale (G1), 69 pages

C'est donc un élément essentiel et obligatoire pour se préparer à faire face à un évènement. Les différents plans réalisés, internes aux services ou bien communs aux services, permettent de connaître les procédures opérationnelles des différents services et de connaître les différentes manières de travailler.

Mais au-delà des plans et de la partie très réglementaire de la préparation à la gestion de crise, il a été remarqué, lors de ce travail, que la dimension humaine prenait une place très importante dans la conception de la coopération interservices des différentes personnes interrogées.

En effet, que ce soit du côté des forces de l'ordre, des sapeurs-pompiers, du SAMU ou du côté de l'État, le même sentiment domine : pour faciliter la gestion de crise, il est très important de se connaître et de connaître le fonctionnement des différents services concourant à la gestion de crise.

Comme le souligne le chef de l'antenne RAID de Lyon, « *tout marche beaucoup mieux quand on se connaît* ». Un avis partagé par Bruno Perrier : « *tout le monde doit se connaître et connaître les procédures des services* ».

Enfin, le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris parle lui de « *mixer les corps pour enrichir les professions* » et de « *rencontre humaine* ».

Cette vision partagée entre les différents professionnels implique de se rencontrer régulièrement pour partager des techniques opérationnelles ou tout simplement des informations qui seraient utiles pour la préparation et la gestion de crise.

« *La connaissance du métier de l'autre permet de réussir la crise* ». Chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris.

En effet, la connaissance des procédures opérationnelles permet de faciliter les relations sur le terrain car les actions pourront ainsi être anticipées et facilitées.

Savoir comment travaille un autre service permet de rassurer le groupe et de passer au-delà de certaines conventions. Cela permet d'aller plus vite et davantage à l'essentiel.

Il y a un « *intérêt majeur* » à se connaître précise le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault.



Pour le sous-officier du SDMIS, la connaissance des procédures opérationnelles des autres services est également très importante, notamment sur le terrain : « *quand on est à l'avant avec les forces de l'ordre, si on sait ce qu'ils veulent faire et ce qu'ils attendent de nous, et inversement, ça marche beaucoup mieux. C'est bien plus fluide et cela nous aide beaucoup* ». C'est donc un gain d'efficacité et de temps sur une intervention de se connaître. La coopération interservices prend donc tout son sens en amont de l'intervention pour qu'elle soit facilitée durant l'intervention.

De même que les techniques et procédures opérationnelles, l'ensemble des personnes interrogées évoquaient le langage commun.

« *Le langage est très important. Un langage commun est utile, essentiel et nécessaire* ». Thierry Barneoud-Rousset, infirmier au SAMU 69, en charge des situations sanitaires exceptionnelles. Le langage commun est aussi important pour le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris qui lui, parle, de « *champ lexical commun* » pour se comprendre et se coordonner.

Pour se connaître, travailler ensemble et éprouver les plans, il est nécessaire d'organiser des exercices communs pour s'exercer et ainsi apprendre le métier de l'autre et avoir un langage commun. C'est la base de la préparation à la gestion de crise.

« *Les relations se font tout au long de l'année, lors de rencontres sur des exercices* ». Chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris. Effectivement, les exercices interservices permettent de travailler conjointement avec tous les services, de tester des procédures opérationnelles ou encore du matériel. Cela permet d'acquérir certains automatismes et de créer des liens interservices. Ces différents exercices organisés doivent inclure diverses personnes et ne pas reposer toujours sur les mêmes comme évoqué précédemment.

Le sous-officier du SDMIS a insisté sur le fait qu'il fallait s'entraîner régulièrement en faisant tourner les effectifs : « *les entraînements sont hyper importants. Faut en faire assez souvent pour les automatismes et avec des collègues différents pour s'habituer à travailler ensemble* ». A contrario, le chef du RAID pense lui que pour son service, « *deux, trois exercices sont suffisants dans l'année* ». Il évoquait deux ou trois exercices dans l'année pour le RAID car c'est une unité dont le quotidien est ancré dans les situations spécifiques de menace. Il poursuit

en proposant « *plus d'exercices pour les forces de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveau car ce sont eux les primo-intervenants et ils sont beaucoup moins habitués* ».

Des propos appuyés par le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault : « *les exercices c'est important pour s'entraîner. Même si c'est notre cœur de métier, faut que nos équipes travaillent davantage les situations liées aux tueries de masse car on en fait pas tous les jours non plus* ».

Divers éléments, planification, entraînements, exercices communs, connaissances des procédures et des personnes et un langage commun sont essentiels pour se préparer à une éventuelle crise.

Toutefois, la coopération interservices ne s'arrête pas là et doit perdurer de la prise d'appel au retour d'expérience.

Ainsi, lors d'une crise, en premier lieu, une bonne gestion implique une mobilisation rapide de tous les moyens comme le pointent Benoit Robert et Irène Courtier<sup>49</sup>.

Mais avant tout, les professionnels interrogés parlent de partage d'information et de recueil de l'information avant la mobilisation des moyens adéquats.

Pour Bruno Perrier, il est important de réaliser un « *bon traitement de l'appel pour comprendre la situation et avoir le plus d'informations possibles* ».

De même, Thierry-Barneoud Rousset souhaite également que la prise d'appel soit la plus efficace possible : « *il y a des enjeux énormes lors de la prise d'appel. Par exemple pour le SAMU c'est important de savoir s'il y a des enfants car cela changera toute la procédure de réponse* ».

Pour cela, il est nécessaire que chaque centre d'appel traite tous les appels de manière à recueillir le plus d'informations possibles. Ces informations devront être partagées entre les différents plateaux d'appels de chaque service : le CTA/CODIS pour le SDIS, le CORG pour la gendarmerie, la CIC pour la police et le CRRA pour le SAMU.

---

<sup>49</sup> Benoit Robert et Irène Courtier (2012) – La mobilisation lors de l'anticipation d'une situation d'urgence : le défi de la collaboration multi-organisationnelle entre systèmes essentiels – Dans *Sécurité et Stratégie* (2012/3 n°10), pages 16 à 23

Le chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault a une riche expérience de par sa fonction, dans le traitement de l'alerte. Il confiait lors des échanges que *« les centres d'appels doivent se coordonner correctement sur la localisation, la nature et le lieu de rencontre des COS et COPG. Cela servira grandement pour la réussite de l'intervention »*.

Pour réaliser ce partage d'informations, les différents centres d'appels sont dotés d'une conférence commune pour faciliter les échanges.

Certains services ont même un plateau commun ce qui facilite encore plus la coopération interservices lors de la prise d'appel et du traitement de l'alerte.

Les informations perçues lors du traitement de l'appel seront infirmées et/ou confirmées dès l'arrivée des premiers échelons de commandement, COPG et/ou COS pour réadapter la réponse opérationnelle et les moyens engagés.

L'organisation d'une intervention ayant pour thématique une menace, est bien spécifique et dépend de la nature de la menace, des lieux, du nombre victimes, etc.

La prise d'appel est la première étape pour la réalisation d'une bonne gestion de crise. Elle permettra d'analyser la situation et d'envoyer les moyens adéquats sur les lieux et/ou sur un point de regroupement des moyens si la zone n'était pas sécurisée par les forces de l'ordre.

Une fois sur les lieux, la chaîne de commandement doit se constituer pour tout d'abord s'identifier et commencer à réfléchir sur la stratégie opérationnelle à adopter.

Bruno Perrier, officier de sapeur-pompier et le chef de l'antenne RAID de Lyon partagent cette même vision de l'importance du point de contact entre le COS et le COPG.

*« Le premier temps sur le terrain doit permettre au 1<sup>er</sup> COS et au 1<sup>er</sup> COPG de se retrouver et de partager les informations à leur disposition. Ils vont ensuite établir leurs actions respectives mais conjointement en prenant en compte les problématiques et besoins des autres services »*.

Bruno Perrier.

*« Il faut vite se retrouver pour établir un premier contact, mettre en place une réponse individuelle mais à la fois commune en exprimant ses besoins »*. Chef de l'antenne RAID de Lyon.

L'expression de besoins est un élément qui est beaucoup ressorti lors des entretiens réalisés. Il permet que chaque service exprime ce dont il a besoin afin que les autres les prennent en compte et que la coopération interservices se fasse de la manière la plus fluide possible.

L'expression de besoin va également permettre à un service de pouvoir apporter son aide, humaine ou matérielle, à un autre service. Cela peut se traduire par exemple par le prêt d'une échelle par les sapeurs-pompiers aux forces de l'ordre, etc.

Tous les services ont besoin des autres services : « *il faut prendre en compte les impératifs de l'autre et exprimer ses besoins à soi* ». Chef du CORG du groupement de gendarmerie de l'Hérault.

Bruno Perrier va même plus loin en anticipant les besoins des autres services : « *il faut aussi exprimer ce que tu peux apporter à un service. Il faut anticiper. C'est d'autant plus facile de savoir ce dont ils vont avoir besoin quand tu connais bien le fonctionnement d'un service* ».

C'est ici où la coopération interservices émerge. Les services ont besoin des uns et des autres.

En complément de l'expression des besoins, une notion importante apparaît, celle du zonage opérationnel. Comme vu lors de la revue de littérature, il existe trois zones : zone d'exclusion (rouge), zone contrôlée (orange) et zone de soutien (verte) qui permettent de délimiter le terrain de travail et de sécuriser les lieux. Le zonage est évolutif au cours de l'intervention.

Comme l'explique le sous-officier du SDMIS, « *le zonage est super important pour la sécurité des intervenants mais aussi de la population. Nous qui sommes à l'avant ça nous permet, en lien avec forces de sécurité intérieure, de savoir où on a le droit d'aller et où on n'a pas le droit d'aller. Ça nous permet aussi de mettre en place le corridor d'extraction pour extraire les victimes* ».

Le zonage est une base importante de travail pour une bonne gestion d'intervention. Le zonage doit se faire sur la base de l'interservices pour coordonner les différents acteurs présents dans les zones.

C'est le COS et le COPG qui délimitent ce zonage.

Ainsi, le COS et le COPG sont les deux principaux acteurs du commandement, sous l'autorité du directeur des opérations (DO), le préfet ou son représentant. Si une unité spécialisée est présente, il y aura un commandant des opérations d'intervention spécialisée (COIS).

A cela, il faut ajouter le directeur des secours médicaux (DSM) qui aura un rôle essentiel pour la prise en charge préhospitalière des victimes et leurs évacuations vers les centres hospitaliers. Comme l'indique le chef de l'antenne RAID de Lyon, « *la coordination des moyens se fait au niveau du poste de commandement puis sur le terrain avec des relais pour donner la marche à suivre* ».

Toute la chaîne de commandant se retrouve donc au poste de commandement interservices. Les différents services y sont représentés et déclineront leurs actions via leur poste de commandement respectif ; qui eux déclineront la stratégie aux personnels présents sur le terrain. Le commandement de l'opération se fera avec la notion de menant/concourant comme évoqué dans la revue de littérature.

Sur une crise à dominante sécurité publique, le commandement sera assuré par le COPG tandis que sur une crise à dominante sécurité civile, le commandement sera assuré par le COS.

Comme le résume Bruno Perrier, « *en général, la première partie de l'intervention est commandée par le COPG pour la neutralisation des assaillants et la sécurisation de la zone et la deuxième partie de l'intervention, par le COS pour assurer le secours des victimes et leur évacuation vers les centres hospitaliers* ».

« *Les évacuations se font en lien avec le directeur des secours médicaux* ». Thierry Barneoud-Rousset.

Pour faciliter les échanges et les relations, les services, notamment les sapeurs-pompiers, placent des officiers de liaison dans les différents PC afin d'être les relais des responsables de l'intervention auprès des autres services.

Pour Bruno Perrier, les officiers de liaison sont indispensables : « *les ODL c'est une vraie ressource car ils permettent de faire le lien entre les différents chefs. Cela permet de faire remonter de l'information* ».

Toutefois, il nuance ses propos : « *attention, les chefs doivent se retrouver régulièrement pour faire des points entre eux. Il ne faut pas compter que sur les officiers de liaison* ».

Durant la crise, tous les services ont des tâches bien spécifiques à réaliser et leurs propres procédures opérationnelles. Ces dernières sont partagées dans une logique interservices pour se coordonner et arriver à la même finalité : la résolution de la crise avec la neutralisation des assaillants tout en préservant les vies humaines.

Cependant la crise ne s'arrête pas là. En effet, après la crise, pour tirer les enseignements de cette dernière, des retours d'expérience (RETEX) sont importants à réaliser.

Le chef adjoint du bureau des exercices et de la gestion de crises de la préfecture de police de Paris a une grande expérience dans l'organisation d'exercices. En effet, il en a réalisé une cinquantaine durant son passage à la préfecture de police de Paris (2015-2020). A la suite d'un exercice, un RETEX est réalisé pour évoquer les points positifs et négatifs et pour réviser le plan lié à l'exercice si besoin.

Il est donc sensible au RETEX : *« un RETEX c'est indispensable pour faire le bilan de l'exercice et pour sans cesse s'améliorer »*.

Un RETEX après un exercice mais aussi après une intervention comme le souligne Bruno Perrier : *« il faut débriefer après une intervention pour déjà prendre du recul et pour comprendre ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Il faut faire des RETEX pour avoir une trace et être meilleur la prochaine fois »*.

A travers ces différents entretiens menés avec des professionnels de la gestion de crise et notamment de la gestion de crise pour des interventions liées aux menaces, il en ressort que la menace est aujourd'hui bien présente sur le territoire national. Toutefois, il a été observé un certain relâchement de la vigilance faisant suite aux attaques majeures de 2015 et 2016. Le fait que, depuis, il n'y ait pas eu d'évènements graves, peut justifier ce relâchement.

Toutefois, la France et les services de l'État se préparent sans cesse à cette menace notamment avec la perspective de la Coupe du Monde de Rugby 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

La préparation à la gestion de crise se base sur un travail en amont avec la planification, l'organisation d'exercices, de la formation mais aussi des rencontres entre les acteurs de terrain. Tout ce travail en amont sera facilitateur lors d'une crise de type menace.

Le terrain commande mais la prise d'appel et le traitement de l'alerte sont essentiels au bon déroulement de l'intervention. C'est le *« socle d'une bonne intervention »* comme l'évoquait Bruno Perrier.

Sur le terrain, la situation sera de nouveau évaluée et la stratégie opérationnelle découlera de la situation observée par les acteurs de terrain.

La déclinaison de la stratégie opérationnelle se réalisera sur le terrain avec l'ensemble des services concourants et nécessaires à la gestion de la crise. En fonction de la menace, de « faible ou de haute intensité », les services ne déploieront pas les mêmes moyens ou ne seront pas les mêmes.

Enfin, le temps de l'après crise se basera sur le RETEX pour tirer les enseignements de l'évènement et réadapter les plans et la réponse opérationnelle si besoin.

A travers ces entretiens, la notion de coopération interservices a pris tout son sens pour des opérations liées aux menaces. Beaucoup de choses sont déjà mises en place mais des progrès restent à réaliser pour améliorer la réponse des services.

Des limites sont donc apparues et la dernière partie de ce travail consistera à proposer des axes de réflexion pour continuer à améliorer la coopération interservices lors des interventions liées aux menaces mais aussi des axes de réflexion plus généralistes sur la coopération interservices.

### *3 – Discussion : limites et préconisations*

#### *3.1 – Limites de l'étude*

Cette étude a été réalisée à travers une revue de littérature la plus exhaustive possible et des entretiens les plus qualitatifs possibles.

Ce travail a été réalisé avec la plus grande rigueur possible.

Cependant, des limites ont été rencontrées durant l'élaboration de ce travail de recherche. Il sera question de les exposer ci-dessous.

Tout d'abord, le sujet de recherche peut représenter une limite dans la mesure où les menaces ne constituent pas une thématique récente chez les sapeurs-pompiers. Ainsi, la littérature n'est pas développée comme elle pourrait l'être sur une autre thématique plus axée sur la sécurité civile.

Très peu d'auteurs ou de SIS se sont intéressés à cette thématique. Néanmoins, la coopération interservices a été traitée de nombreuses fois pour d'autres sujets. Ainsi, en s'appuyant sur ces textes, articles, rapports, des rapprochements avec la thématique des menaces ont pu être faits.

Une deuxième limite peut être exposée à travers les entretiens. Comme évoqué précédemment, cette thématique est nouvelle. Ainsi, peu de professionnels, notamment chez les sapeurs-pompiers, sont « experts » de cette thématique.

Il aurait été intéressant d'avoir par exemple, le point de vue d'un autre SIS à travers un sapeur-pompier d'un SDIS autre que le SDMIS.

De même, du fait de la spécificité de la thématique, certains professionnels ont répondu défavorablement aux demandes d'entretien.

En effet, les menaces représentent des enjeux de sécurité publique mais aussi de sécurité civile. C'est une thématique sensible où la confidentialité est de mise.

Ainsi, lors de ce travail, certains aspects de la coopération interservices et de la réponse opérationnelle ne peuvent être évoqués dans un souci de confidentialité.



Au travers de la revue de littérature, appuyée par six entretiens réalisés avec des professionnels du secours et de la sécurité publique de divers services de l'État, ce travail a montré qu'aujourd'hui la menace est de plus en plus présente, qu'elle prend diverses formes et que la coopération interservices est indispensable pour gérer une telle crise.

Bien qu'un important travail ait été mené par les autorités, les services d'incendie et de secours, les forces de l'ordre mais aussi les SAMU, des limites persistent.

Des limites organisationnelles, managériales ou encore techniques qui seront évoquées ci-après. Des préconisations seront faites pour proposer une autre vision dans le but d'améliorer la réponse opérationnelle et la coopération interservices en général ou pour des situations liées aux menaces.

### ***3.2 – Préconisations générales***

Dans un premier temps, il s'agira de présenter des préconisations générales pour la coopération interservices. Ces préconisations peuvent s'adapter tant pour les situations de menace que pour les situations liées à un accident impliquant de nombreuses victimes ou à un accident technologique.

#### **Préconisation n°1**

**La préconisation n°1 est d'avoir des outils de compréhension uniques et partagés. Cela se traduirait par une cartographie commune, une SITAC (situation tactique) commune ainsi qu'une main courante commune.**

En effet, la coopération interservices se base sur des échanges entre les différents services participant à la résolution de la crise. Ces échanges se font en amont de la crise avec un partage d'informations lors de la planification mais aussi lors d'exercice commun.

La communication interservices est également essentielle et nécessaire lors de la prise d'appel et sur le terrain.

Ainsi, il a été vu que le commandement était assuré par un représentant de chaque service. Ces différents commandants de chaque service se doivent de communiquer entre eux. Ils disposent

pour commander, de leur propre poste de commandement avec leurs propres outils de commandement mais ne disposent pas d'outils communs.

De ce fait, des outils de compréhension uniques et partagés permettraient une coopération interservices plus simple et plus fluide.

Les informations seraient partagées entre les services par exemple pour le nombre de victimes, les moyens engagés ou encore les effectifs engagés.

La cartographie commune permettrait à l'ensemble des services d'avoir la même carte avec le zonage, les emplacements des structures de commandement, le PMA, le PRV et les engins et personnels déployés sur le terrain.

Enfin, la main courante synthétiserait toutes les actions des services réalisées durant la crise.

Il serait pertinent que ce soient les services interministériels de défense et de protection civile qui soient les porteurs de ce projet étant donné leur mission de coordinateurs de l'ensemble de la réponse de sécurité civile à l'échelle du département en prenant en compte tous les acteurs concourant à la gestion de crise.

Ces outils uniques et partagés pourront être utilisés lors de nombreux évènements, liés à une menace ou non.

<b>Préconisation n°1</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Un manque d'outils de compréhension uniques et partagés
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des outils uniques, partagés et communs aux services</li> <li>- Faciliter la coopération interservices dans les postes de commandement entre les différents services</li> <li>- Faciliter la prise de décision</li> <li>- Faciliter le zonage et l'emplacement des structures d'accueil des victimes (PRV, PMA, CAI, CAF, etc.)</li> </ul>
Moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie commune</li> <li>- SITAC commune</li> <li>- Main courante commune</li> </ul>
Pilote(s) de l'action	- Service interministériel de défense et de protection civile (SIDPC) – Préfecture
Parties prenantes concernées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIDPC – Préfecture</li> <li>- SIS</li> <li>- Police</li> <li>- Gendarmerie</li> <li>- SAMU</li> </ul>

## **Préconisation n°2**

**La préconisation n°2 est d'organiser des exercices entre les différents centres d'appel (CTA/CODIS, CIC, CORG et CRRA 15).**

La prise d'appel et le traitement de l'alerte jouent un rôle essentiel dans la réussite d'une gestion de crise.

En effet, lors de la prise d'appel, de nombreuses informations vont parvenir aux centres d'appels. Des informations à trier, à recouper entres-elles mais aussi à partager avec les autres centres d'appels.

En effet, des informations peuvent arriver aux mauvais centres d'appels. Dans la précipitation, les témoins ou victimes peuvent appeler le premier service ou le premier numéro auquel ils pensent. Le SDIS aura par exemple des informations essentielles pour les forces de l'ordre et inversement.

Le partage d'informations est donc nécessaire.

Les exercices et entraînements sont la base d'une bonne préparation à la gestion de crise pour adopter des automatismes. Ici, l'idée est d'organiser des exercices entres les différents centres d'appels du SDIS, de la police, de la gendarmerie et du SAMU.

Ces exercices auront pour objectif le partage d'informations et l'acquisition d'automatismes pour les opérateurs dans ce partage d'informations.

<b>Préconisation n°2</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Un manque de communication entre les différents centres d'appels des SIS, de la police, de la gendarmerie et du SAMU
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager les informations reçues dans les centres d'appels</li> <li>- Recouper les informations reçues pour mieux comprendre la situation</li> <li>- Faciliter l'envoi des secours sur la zone d'intervention</li> <li>- Faciliter le premier point de contact entre le COS et le COPG</li> </ul>
Moyens mis en œuvre	- Organisation de plusieurs exercices dans l'année avec des opérateurs différents
Pilote(s) de l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIS</li> <li>- Police</li> <li>- Gendarmerie</li> <li>- SAMU</li> </ul>
Parties prenantes concernées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIS</li> <li>- Police</li> <li>- Gendarmerie</li> <li>- SAMU</li> </ul>

### **Préconisation n°3**

**La préconisation n°3 est d'élaborer des logigrammes de prise de décision et des fiches réflexes.**

La conduite des opérations se fonde sur des principes immuables tels que la protection des personnes, des biens et de l'environnement. La réponse des services doit donc être en adéquation avec ces principes immuables.

Pour cela, les COS, COPG, COIS et DSM mettent en œuvre leur stratégie et leur raisonnement tactique selon des procédures précises et établies en amont de la crise, internes à leur service.

Les procédures sont acquises lors des formations et sont régulièrement révisées lors de formations de maintien et de perfectionnement des acquis.

Au vue des nombreuses procédures existantes, il paraît intéressant de créer des logigrammes de décision et des fiches réflexes pour faciliter la prise de décision.

En effet, les fiches réflexes et les logigrammes ont une visée pratique et d'accompagnement des acteurs pour leurs actions réflexes. Selon la situation rencontrée, le COS adaptera sa stratégie en fonction du logigramme et/ou de la fiche réflexe.

Dans un but de coopération interservices, ces outils peuvent être communs et/ou partagés avec d'autres services. Ces outils peuvent être réalisés et utilisés pour diverses thématiques : accidents industriels, technologiques, incendies, accidents NOVI, attaques, etc.

<b>Préconisation n°3</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Un manque d'outils de prise de décision
Objectifs	- Accompagner le COS dans sa prise de décision - Faciliter la prise de décision du COS - Développer la décision en interservices avec des outils communs et/ou partagés
Moyens mis en œuvre	- Création de logigrammes de prise de décision - Création de fiches réflexes
Pilote(s) de l'action	- SIS
Parties prenantes concernées	- SIS

### ***3.3 – Préconisations spécifiques à la menace***

Cette partie sera consacrée davantage à des préconisations liées aux situations de menace. Ces préconisations ont pour but d'améliorer la réponse des services lors des situations où une menace, de « faible » ou de « haute intensité », aurait lieu.

#### **Préconisation n°4**

##### **La préconisation n°4 est de démocratiser la fonction des officiers de liaison (ODL).**

La fonction de l'officier de liaison est prévue par la note de doctrine opérationnelle (NDO) de 2017 « Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours, version 2 » élaborée par la DGSCGC.

Cette fonction est occupée par des officiers de sapeurs-pompiers.

Toutefois, cette fonction est plus ou moins développée dans les SIS : certains ont élaboré une vraie doctrine concernant les ODL, d'autres ont repris les éléments de la NDO et des SIS n'ont pas encore pris en compte cette fonction.

Pourtant les ODL sont une vraie plus-value pour la coopération interservices. Ils permettent d'être les relais auprès des autres services et ainsi de faciliter le partage d'informations et les échanges.

C'est pour cela qu'il est essentiel de développer cette fonction avec un recrutement, des techniques, une formation mais aussi une reconnaissance.

Les services d'incendie et de secours peuvent également identifier un officier de liaison pouvant être engagé auprès des centres d'appels de la police (CIC) ou de la gendarmerie (CORG). Et inversement, un ODL de la police et de la gendarmerie peut se rendre au CTA/CODIS.

Ces derniers peuvent ainsi renforcer le lien entre les centres d'appels et faciliter les échanges, en particulier lorsque les centres d'appels sont sous tension. Ils peuvent être en mesure d'identifier en amont, la nature plus précise de l'événement, le nombre de victimes mais également de confirmer l'ordre d'engagement des services ainsi que le lieu de jonction entre le 1<sup>er</sup> COS et le COPG.

<b>Préconisation n°4</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Une fonction d'ODL trop peu développée
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et démocratiser la fonction d'ODL</li> <li>- Faire connaître cette fonction auprès des services</li> <li>- Faciliter le partage d'informations et les échanges sur intervention</li> </ul>
Moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'officiers, volontaires et pertinents pour tenir la fonction</li> <li>- Développer une réelle doctrine concernant la fonction</li> <li>- Former les personnels</li> <li>- Faire habilitier les personnels au secret ou confidentiel défense</li> </ul>
Pilote(s) de l'action	- SIS
Parties prenantes concernées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SIS</li> <li>- Police</li> <li>- Gendarmerie</li> <li>- État</li> </ul>



## Préconisation n°5

**La préconisation n°5 est d'organiser des formations communes entre les différents services.**

Dans le but de s'entraîner, d'améliorer la réponse des services et de développer encore la coopération interservices, des exercices interservices sont régulièrement organisés.

Ces exercices permettent d'acquérir des automatismes et de connaître les procédures opérationnelles des différents services pour que sur intervention, la coopération soit plus fluide et anticipée.

L'idée de cette préconisation est d'aller plus loin dans la démarche en développant des formations communes. Ces dernières seront pensées et développées par l'ensemble des services (SDIS, forces de l'ordre et SAMU).

Des formations communes permettent d'aller plus loin que les exercices car les stagiaires apprendront directement auprès des autres services. La coopération interservices sera encore plus forte.

<b>Préconisation n°5</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Un manque de formations communes aux services
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développer des formations communes aux services</li><li>- Intégrer les services dans les formations des autres</li><li>- Créer une dynamique interservices pour les formations liées aux menaces</li><li>- Élaborer les formations en interservices</li></ul>
Moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formations communes</li><li>- Doctrine commune</li></ul>
Pilote(s) de l'action	<ul style="list-style-type: none"><li>- SIS</li><li>- Police</li><li>- Gendarmerie</li></ul>
Parties prenantes concernées	<ul style="list-style-type: none"><li>- SIS</li><li>- Police</li><li>- Gendarmerie</li></ul>

## Préconisation n°6

**La préconisation n°6 est de développer la résilience des services en prenant en compte le risque de sur-événement.**

Le sur-événement est possible et les services doivent s'y préparer. Un sur-événement ajouterait une complexité pour l'ensemble des services concourant à la gestion de crise car il faudrait réorganiser toute la réponse opérationnelle tout en assurant une continuité de service.

La résilience des acteurs de secours en cas de sur-événement doit être prise en compte comme une sauvegarde opérationnelle destinée à répondre au risque et sur-événement et donc en réduire les conséquences tout en maintenant une continuité d'activité pour les opérations du « quotidien ».

Le dispositif de secours devra être agile et prendre en compte dès le début de l'opération, le risque de sur-événement.

<b>Préconisation n°6</b>	<b>Mise en œuvre</b>
Contexte général	Prendre en compte le risque de sur-événement
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réagir au sur-événement</li><li>- Se réorganiser</li><li>- Répondre</li><li>- Assurer une continuité de service</li></ul>
Moyens mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réflexion sur la réponse opérationnelle si un sur-événement avait lieu</li><li>- Organisation de la réponse opérationnelle avec des procédures spécifiques</li><li>- Organisation d'exercices impliquant un sur-événement</li></ul>
Pilote(s) de l'action	Chaque service concourant à la gestion de crise au sein de sa structure
Parties prenantes concernées	<ul style="list-style-type: none"><li>- SIS</li><li>- Police</li><li>- Gendarmerie</li><li>- SAMU</li></ul>

Cette seconde partie axée sur la présentation de la méthodologie de travail, la présentation des résultats et la proposition d'axe d'amélioration, a permis de montrer les forces et les faiblesses de la coopération interservices lors des interventions liées aux menaces.

En effet, à travers des entretiens menés avec des professionnels de différents services de l'État, la menace se caractérise comme une nouvelle thématique du monde de la sécurité civile. C'est une thématique à part entière et à prendre en considération.

Une thématique à travailler avec la notion de coopération interservices car comme l'ont très bien évoquée l'ensemble des professionnels interrogés, il est impossible de gérer une crise face à une menace, de faible ou de haute intensité sans le concours d'autres services.

Toutefois, des limites subsistent et c'est pourquoi, la dernière partie de ce travail est consacrée à la proposition d'axes d'améliorations, dans le but d'optimiser la coopération interservices, avec des préconisations générales et d'autres plus spécifiques aux menaces.

## *Conclusion*

La sécurité civile est un enjeu fondamental à l'échelle nationale mais aussi européenne et mondiale. Les risques sont de plus en plus nombreux et les catastrophes de plus en plus impactantes.

Les récents feux de forêts en France ou au Canada ou bien l'important séisme en Turquie l'ont démontré.

En parallèle, la sécurité publique et la défense, sont également deux enjeux majeurs et prennent de plus en plus d'importance dans un monde de plus en plus mouvant et instable. En effet, les conflits mondiaux impactent grandement la population de divers pays.

La France n'est pas épargnée par ces conflits et a connu trois des attentats les plus importants de son histoire en 2015 et 2016 ; Charlie Hebdo, Bataclan et Nice.

A la suite de ces tragiques événements, il y a eu une prise de conscience de la part de l'Etat et notamment de la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC). Effectivement, la DGSCGC a produit une note de doctrine opérationnelle « Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d'incendie et de secours ». Cette NDO a pour but d'accompagner les SIS dans leur réponse aux tueries de masse et plus largement aux menaces. Les SIS doivent donc adapter cette NDO à leur échelle.

Des disparités persistent entre les SIS. Certains sont plus avancés que d'autres, notamment les SIS ayant un territoire urbain important. Les départementaux plus ruraux sont moins conscients de cette menace car ils sont moins impactés.

En effet, la répartition des moyens, humains et matériels est hétérogène sur le territoire. Ainsi, les déclinaisons de la NDO ne sont pas les mêmes car les SIS doivent concilier leurs ressources avec les objectifs définis par la DGSCGC. Ainsi certains SIS n'ont pas les moyens ni les ressources pour développer autant que d'autres SIS, la thématique des menaces.

En parallèle, les forces d'intervention spécialisées (RAID, GIGN, BRI) ont connu, à travers le schéma national d'intervention de 2016, une redistribution des effectifs et des antennes régionales afin que le territoire soit mieux couvert par ces forces spécialisées.

Cependant, malgré ce nouveau maillage du territoire, la menace est partout et imprévisible. Par conséquent, il se peut que les primo-intervenants se retrouvent seuls à gérer l'intervention durant un délai plus ou moins court.

L'acculturation et la coopération interservices sont alors indispensables dans le sens où la connaissance du rôle de chacun des services entre les forces menantes et concourantes est essentielle à la conduite des opérations pour les sapeurs-pompiers.

Elle l'est aussi pour les forces de sécurité intérieure.

Ainsi, ce travail avait pour objectif de coupler deux thématiques, la sécurité civile et la sécurité publique et plus particulièrement de comprendre comment les sapeurs-pompiers faisaient face à une nouvelle thématique pour eux, celle des menaces.

A travers la revue de littérature, la menace a pu être caractérisée et il a pu être constaté qu'elle peut prendre diverses formes : radicalisation, islamisme, ultra-gauche, ultra-droite, etc.

Elle peut aussi prendre diverses formes sur l'intensité. Une tuerie de masse n'aura pas la même intensité qu'un règlement de compte entre bandes ou bien des violences urbaines. Pourtant, c'est autant de menaces que les SIS doivent prendre en compte.

La menace impacte les différents services de l'État qui se doivent d'avoir une réponse commune et globale. En effet, la coopération interservices est indispensable pour gérer ce type d'intervention.

La menace est grandissante et nécessite, comme toute opération, de se préparer et d'organiser la réponse opérationnelle des services dans un même but, celui de sauver le plus de vies. Une préparation avec une dimension interservices forte.

Afin d'apporter plus de légitimité et pour confirmer ou infirmer les éléments présentés dans la revue de littérature, ce travail s'est basé sur des entretiens semi-directifs avec des professionnels de différents services de secours et de sécurité publique (SIS, Police nationale, Gendarmerie Nationale, SAMU et Préfecture de police de Paris).

A travers les six entretiens menés, il est ressorti que l'acculturation et la coopération interservices étaient indispensables, notamment entre les sapeurs-pompiers et les forces de sécurité intérieure.

Sur le terrain, la coopération interservices est indispensable et se fait à travers une réponse opérationnelle qui doit prendre en compte les problématiques et besoins de l'ensemble des services.

Pour ce faire, des procédures communes ont été mises en place, des techniques d'extractions mais aussi un langage commun par exemple.

La coopération interservices est la base de la gestion de crise pour toutes les interventions liées aux menaces. Ce n'est pas le cœur de métier des sapeurs-pompiers et ils ont besoin du concours d'autres services pour gérer ces crises. Et inversement, les forces de l'ordre n'ont pas pour mission le secours d'urgence aux personnes donc ils s'appuient nécessairement sur les sapeurs-pompiers et le SAMU.

Si les principes de gestion d'une intervention de type « tuerie de masse » ont été clarifiés par la rédaction de notes ou d'instruction au niveau national, et que les secours et les forces de l'ordre s'entraînent régulièrement, des limites persistent.

C'est pourquoi ce travail propose six préconisations pour la coopération interservices, d'ordre général et d'ordre spécifique aux menaces.

L'objectif de ces préconisations est de proposer des pistes d'amélioration dans le but d'être toujours plus efficace pour résoudre au plus vite et au mieux une crise.

Après les événements majeurs de 2015 et 2016, les services de l'État étaient tous concernés et proactifs pour créer des doctrines, organiser des exercices, des formations, etc. Or aujourd'hui, un relâchement dans la gestion de ce type de crise a été observé.

Les services d'incendie et de secours ont d'autres priorités avec notamment les incendies de forêts qui prennent de plus en plus d'ampleur.

Toutefois, les récentes manifestations et émeutes et la perspective de recevoir la Coupe du Monde de Rugby en septembre 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques à l'été 2024 remettent en lumière cette thématique des menaces, de faible ou de haute intensité.

## *Table des matières*

Remerciements .....	4
Sommaire .....	5
Glossaire .....	6
Introduction .....	7
Partie 1 – De nouvelles menaces introduisant une nouvelle gestion de crise pour les sapeurs-pompiers : éléments de cadrage contextuel et conceptuel .....	10
1 – Essor et caractéristique de la menace .....	10
1.1 – Définition de la menace .....	10
1.2 – Des menaces diverses .....	11
1.3 – Une menace de plus en plus prégnante pour les sapeurs-pompiers .....	15
2 – De la nécessité d’une coopération interservices pour la gestion de crise .....	18
2.1 – La coopération interservices .....	18
2.2 – L’émergence d’une coopération interservices .....	21
2.3 – Les services concourant à la gestion de crise .....	23
3 – L’organisation de la gestion de crise .....	27
3.1 – Une nécessaire préparation .....	27
3.2 – L’alerte et la prise d’appel .....	31
3.3 – La réponse opérationnelle interservices .....	34

Partie 2 – Une expérience de terrain : la coopération interservices vue par des professionnels de la gestion de crise .....	40
1 – Méthodologie de travail .....	40
1.1 – L’intérêt du sujet de recherche .....	40
1.2 – La revue de littérature .....	42
1.3 – Les entretiens semi-directifs .....	42
2 – Présentation des résultats .....	46
2.1 – Une menace évolutive .....	46
2.2 – La coopération interservices comme principal outil pour la gestion de crise .....	50
2.3 – Une nécessaire coopération interservices : de la planification au retour d’expérience .....	54
3 – Discussion : limites et préconisations .....	63
3.1 – Limites de l’étude .....	63
3.2 – Préconisations générales .....	64
3.3 – Préconisations spécifiques à la menace .....	70
Conclusion .....	75
Bibliographie .....	80
Résumé / Abstract .....	83



## ***Bibliographie***

- Agle. B, Mitchell. R et Wood. D (1997) – Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts, pages 853 à 866
- Bauer. A et Huyghe. F-B (2010) – Ultra-gauche : le mot, l'idée, l'action – Dans *Sécurité Globale* 2010/2 (n°12), pages 47 à 58
- Boulanger. P (2015) – L'essor de la menace et du risque de terrorisme international – Dans *Géographie militaire et géostratégique*, p.207 à 232
- Brot. Q, Lopez. D, Lubeigt. R, Moine. P, Picard. D et Potevin.C (2017) – L'interopérabilité des sapeurs-pompiers avec les forces d'intervention spécialisées en cas d'un acte terroriste – ENSOSP, 64 pages
- Brulé. E et Ramonjy. D (2006) – La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?, 31 pages
- Carmouze. L (2020) – L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, 760 pages
- Chevalier. F et Meyer. V (2018) – Chapitre 6. Les entretiens – Dans *Les méthodes de recherche du DBA*, pages 108 à 125
- Clancy. T (2004) – Interview dans l'Express : [https://www.lexpress.fr/culture/livre/en-amerique-tout-est-possible\\_819997.html](https://www.lexpress.fr/culture/livre/en-amerique-tout-est-possible_819997.html)
- Courtier. I et Robert. B (2012) – La mobilisation lors de l'anticipation d'une situation d'urgence : le défi de la collaboration multi-organisationnelle entre systèmes essentiels – Dans *Sécurité et Stratégie* (2012/3 n°10), pages 16 à 23
- Dameron. S (2005) – La dualité du travail coopératif – Dans *Revue française de gestion* (2005/5 n°158), pages 105 à 120

- Danblon. E et Nicolas. L (2010) – Les rhétoriques de la conspiration, 353 pages
  
- Dewey. J (1925) – Experience and Nature, 443 pages
  
- DGSCGC (2008) – Guide ORSEC, Méthode Générale (G1), 69 pages
  
- DGSCGC (2017) – Guide ORSEC, Mode d’action secours à de nombreuses victimes dit « NOVI », 102 pages
  
- DGSCGC (10 mars 2017) – Note de doctrine opérationnelle : Tuerie de masse, réponse opérationnelle des services d’incendie et de secours, version 2
  
- Doucet Ghislaine (2005) – Terrorisme : définition, juridiction pénale internationale et victimes – Dans *Revue internationale de droit pénal 2005/3-4 (vol.76)*, pages 251 à 273
  
- Dumas. A (père) (1846) – Le Chevalier de Maison - Rouge, 558 pages
  
- Forgues. B, Fréchet. M, Josserand. E (2006) – Relations inter-organisationnelles – Dans *Revue française de gestion (2006/5 n°164)*, pages 17 à 31
  
- Gavard-Perret. M-L, Gotteland. D, Haon. C et Jolibert. A (2008) – Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, 475 pages
  
- Khosrokhavar. F (2014) – La Radicalisation – Maison des sciences de l’Homme, 191 pages
  
- Nardon. E (2014) – La co-construction dans l’univers théorique des organisations, 5 pages
  
- Prieur. M (1985) – Droit et Ville, pages 199 à 233
  
- Verstraete. T (2007) – A la recherche des sciences de gestion – Dans *Revue française de gestion, n°178/179*, pages 91 à 105

- Définition de coopérer : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/coop%C3%A9rer>
- Définition d'islamisme : <https://www.dgsi.interieur.gouv.fr/>
- Définition de menace : <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/menace>
- Définition de radicalisation : <https://info-radical.org/fr/>
- Fr-Alert (2022) : <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A15732>
- Schéma national d'intervention (2016) : <https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-actualites/2016-Actualites/Schema-national-d-intervention-des-forces-de-securite>
- Article R. 741-1 du code de la sécurité intérieure
- Article 1 de la loi n°2004-811 du 13 août 2004 relative à la modernisation de la sécurité civile
- Circulaire n°700 / SGDSN / PSE / PSN du 2 octobre 2018
- Circulaire n°800 / SGDSN / PSE / PPS du 18 février 2011

## *Résumé / Abstract*

Les risques s'intensifient et se complexifient au fil des ans et au fil de l'évolution de la société. Des risques naturels avec les incendies de forêts ou les séismes, des risques technologiques avec des accidents mettant en jeu des produits chimiques mais aussi des risques de sécurité publique avec des attaques contre la population mais aussi contre les forces de l'ordre et les sapeurs-pompiers.

Les attentats, les tueries de masse, les manifestations violentes ou encore les émeutes sont des termes de plus en plus employés dans la société d'aujourd'hui. Cette dernière est de plus en plus instable et la menace est grandissante.

Les services d'incendie et de secours doivent donc prendre en compte ces nouvelles menaces et répondre opérationnellement à la demande de secours pour les victimes.

Cette réponse opérationnelle doit se faire dans une logique de coopération interservices car une telle crise ne peut être gérée par un seul acteur.

Cette étude a pour objectif de comprendre comment les sapeurs-pompiers se préparent à répondre à ces menaces et en quoi la coopération interservices peut faciliter la gestion de crise.

Risks have become more intense and complex over the years, as society has evolved. Natural risks such as forest fires and earthquakes, technological risks such as accidents involving chemical products, and public safety risks such as attacks on the population, but also against police and firefighters.

Attacks, mass killings, violent demonstrations and riots are terms that are increasingly used in our society today. As society becomes increasingly unstable, the threats are growing.

Fire and rescue services must therefore take these new threats into account and respond operationally to the demand for help from victims.

This operational response must be based on interdepartmental cooperation, as such a crisis cannot be managed by a single stakeholder.

The aim of this study is to understand how firefighters are preparing to respond to these threats, and how interdepartmental cooperation can facilitate crisis management.