



# Les grands principes de la gestion de crise

# Sommaire

- 1 Evolution des crises inondation
- 2 La représentation de la crise
- 3 L'organisation d'un centre de crise
- 4 Les techniques de gestion de crise



# 1 - EVOLUTION des CRISES INONDATION

# Les dernières inondations en Europe

Prague août 2002 : 4 à 5 m d'eau dans le centre historique



# Les dernières inondations en Europe

Prague août 2002 : plus d'1,20 m au dessus de la crue centennale

Laisse de crue d'août 2002  
au dessus  
de toutes les crues connues

Témoin des précédentes  
grandes crues

Crue centennale



# Les dernières inondations en Europe



Rome décembre 2008 les pires inondations depuis 40 ans

Sardaigne le 19 novembre 2013  
16 morts et 2.700 sinistrés dans  
des inondations exceptionnelles



# Les dernières inondations en Europe

La Grande-Bretagne juillet 2007 et février 2014: 2/3 du pays touché, 2 grandes crises économiques depuis la Seconde Guerre Mondiale



# Les dernières inondations en Europe

Allemagne, Hongrie, Autriche, République Tchèque crues millénales en juin 2013

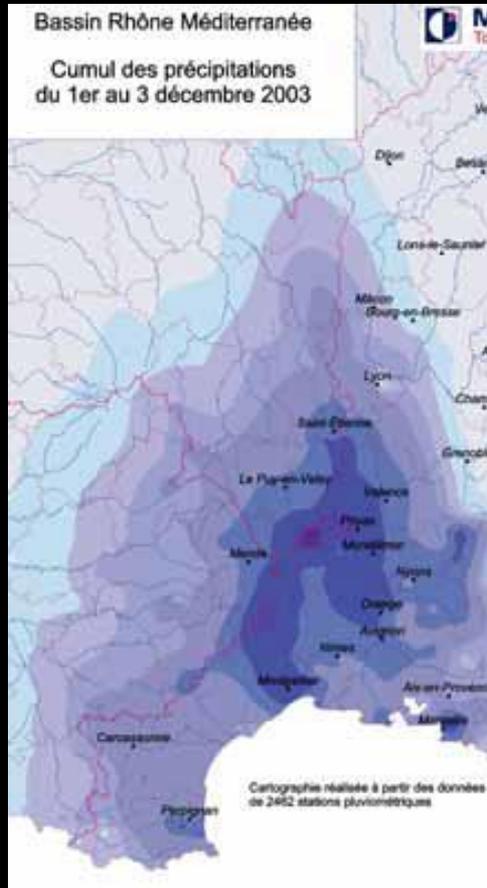
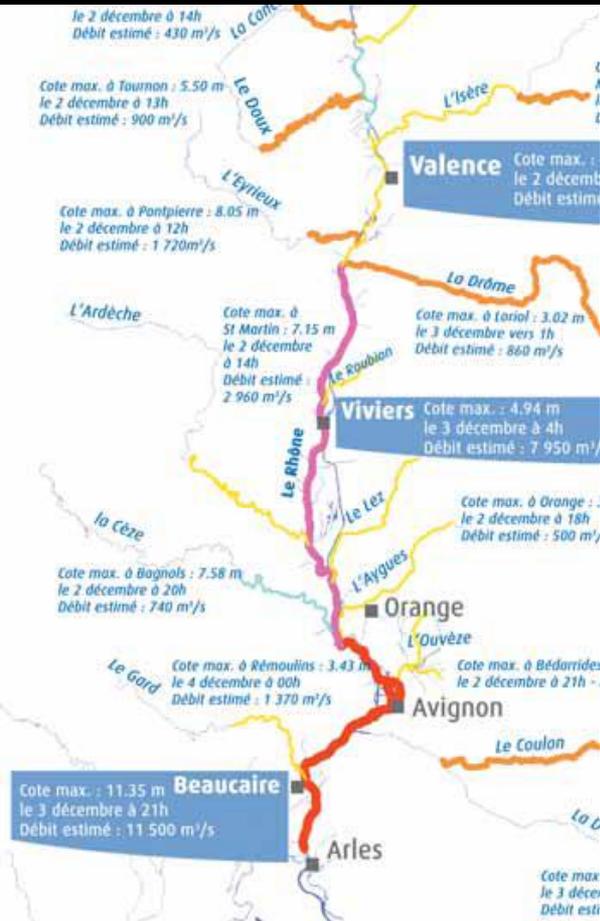


# Les dernières inondations en Europe

Bosnie, Croatie et Serbie en mai 2014 1.300.000 personnes évacuées



# La dernière crue centennale en France



- La Crue du Rhône du 1<sup>er</sup> au 10 décembre 2003

Caractère exceptionnel de cet épisode dans sa durée et son extension spatiale car les pluies ont touché de nombreux départements du bassin versant du fleuve chaque jour du 30 novembre au 3 décembre.

- 29 départements touchés,
- 7 morts,
- 32.000 logements évacués
- plus de 2000 entreprises sinistrées
- 1,5 milliard € de dommages,
- 768 M€ de dommages assurés
- 1 500 communes reconnues en catnat.

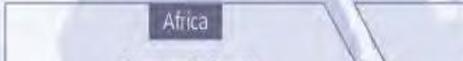
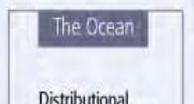
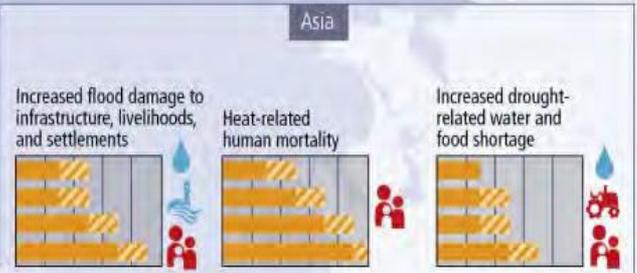
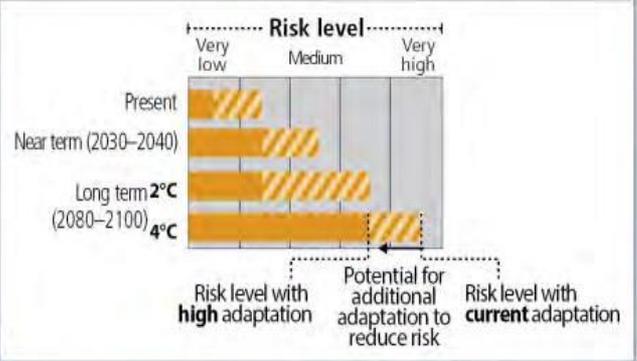
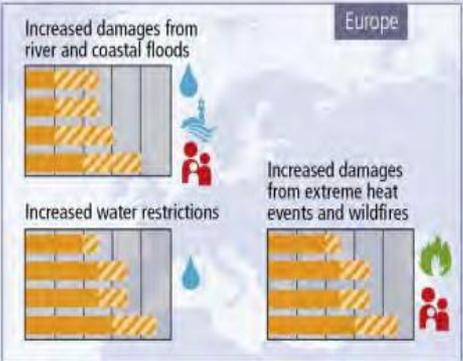
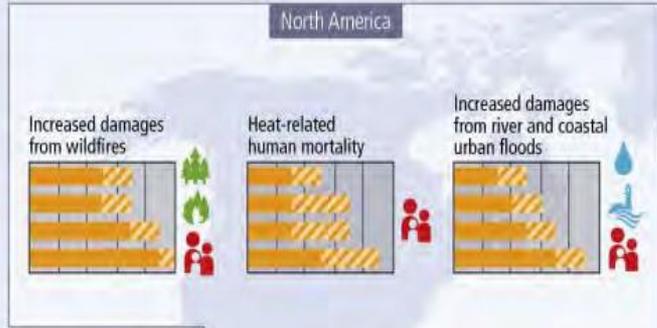
# Rapport 2014 du GIEC: en 2050 en Europe

➤ anomalies météorologiques (rythme, amplitude, déphasage)

➤ précipitations de 40 à 80% ➤ Dégâts de 5 à 23 milliards €

## Regional key risks and potential for risk reduction

### Representative key risks for each region for





## Aléas climatiques 2014: 2.2 Mds € de sinistralité en aléas naturels vs 1.5 Md € de coût annuel moyen sur les 20 dernières années

Une mauvaise année 2014

2014

2,2  
Md€ de sinistralité  
en aléas naturels

Moyenne annuelle sur  
les 20 dernières années

1,5  
Md€ de sinistralité  
en aléas naturels

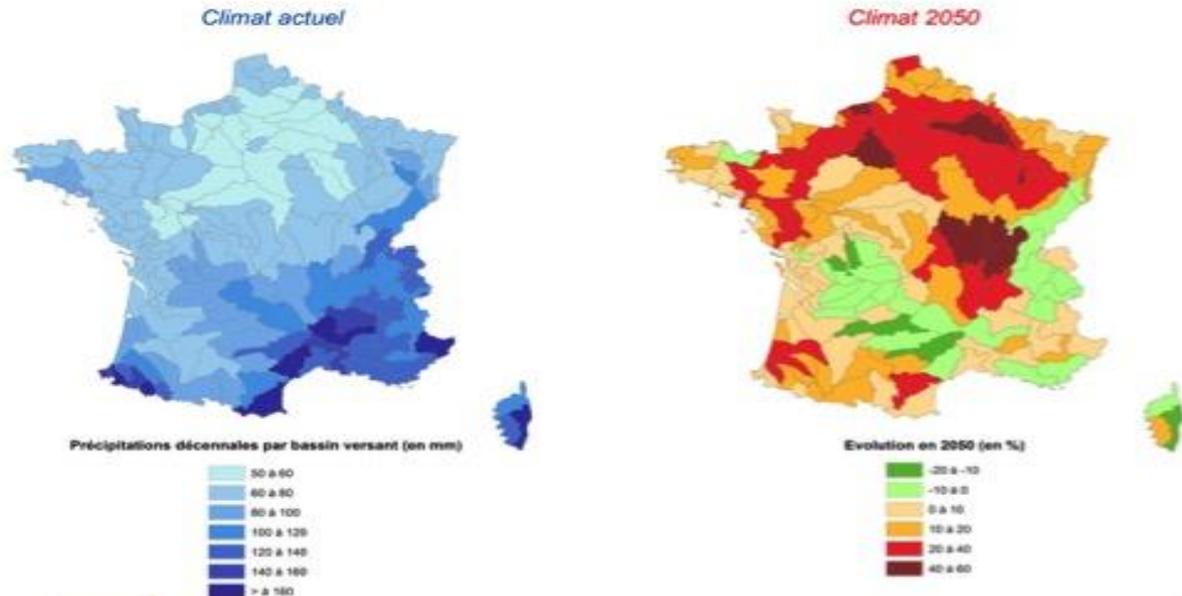
650 000 victimes d'aléas  
climatiques indemnisées

**+ 8 %**  
par rapport à 2013

# Création d'un catalogue d'événements

## Calcul des seuils décennaux de cumuls 72h par bassins versants

- ▶ Les cumuls les plus élevés se trouvent dans le sud-est
- ▶ L'évolution est plus significative dans le nord



# Caractéristiques d'une inondation majeure

## ➤ Débordement direct



## ➤ Remontée de nappes



Figure 7 a - À proximité du Boulevard Poissonnière



Figure 8 a - Venues d'eau au-dessus de la salle  
des surfaces d'un tunnel

## ➤ Refoulement des réseaux



# Gestion d'une crise inondation

Effet à obtenir : assurer une vie socio-économique minimale en ambiance dégradée

**Préserver en priorité les réseaux structurants**

Electricité

Télécommunications

Hydrocarbures

Eau potable

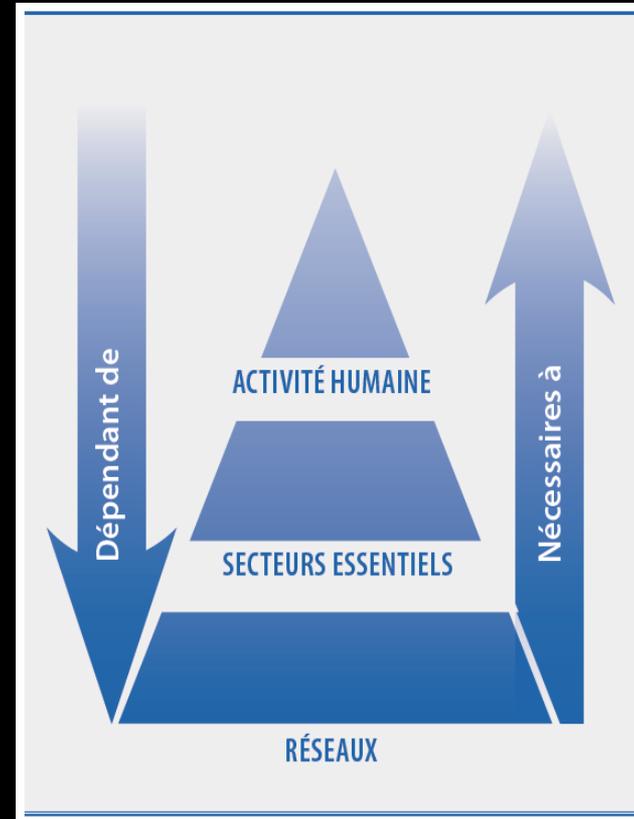
**Maintenir les secteurs essentiels**

Transports et circulation

Santé

Hygiène et confort

Approvisionnements



# MANŒUVRE LOGISTIQUE HORS-NORME

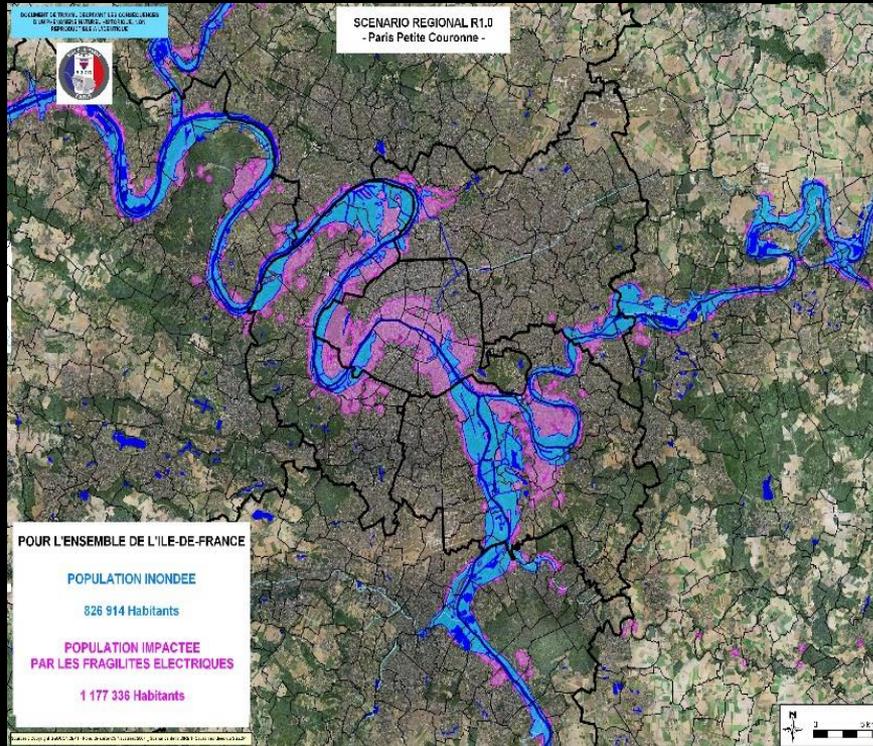


# Les plans de protection

**OBJECTIF pour les opérateurs : limiter les impacts en protégeant les ouvrages stratégiques pour accélérer le retour à la normale**



# FOCUS énergie: Electricité



- Activation du plan électro-secours
- Coupures préventives 72h avant la crue
- Nombre de personnes en fragilité électrique ?
- Forces d'intervention rapide électricité (FIRE)
- Un parc de 2000 groupes électrogènes + 800 ext.
- Déploiement pendant la crue pour palier les ruptures
- Rétablissement selon les listes de « clients prioritaires »

# FOCUS énergie: Hydrocarbures



- Le « Plan Ressources Hydrocarbure » permettra de prioriser les approvisionnements dans les stations-services hors zone de fragilité électrique (souci de sécurisation)
- dépôts inondés ?
- Pipelines HS ?



# FOCUS Télécommunications

**Quelles mesures pour palier ces risques ?**

**Implication et collaboration entre opérateurs (ErDF, RTE, Orange, Bouygues, SFR, ...)**

**Mobilisation de moyens de substitution :**

- groupes électrogènes mobiles par ErDF et Orange,
- Déploiement ou ré-orientation des antennes relais



# Focus Eau potable

**-Vérification de la résilience des réseaux d'eau suivant l'interconnexion des principaux réseaux avec dépendance du réseau électrique et de la montée des eaux des nappes.**

**-Existence d'un PRAEP ?**

**3 types d'eaux:**

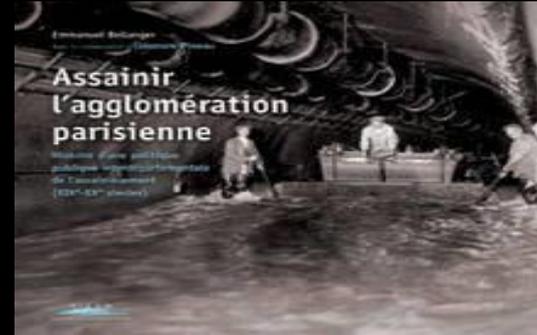
- eau de boisson**
- eau de sécurité**
- eau des toilettes**



**1.990 km de canalisations de Paris alimentant chaque jour 3 millions de personnes**

# Focus Assainissement

## Réseaux d'assainissement et de chauffage affectés (remontée de nappes)



# FOCUS Evacuation

**Combien de personnes à évacuer, ou et combien de temps ?**

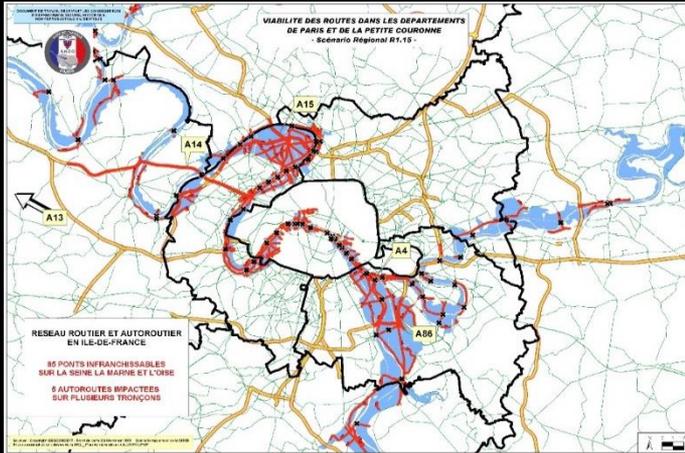
## **Solutions retenues :**

- alerte aux populations**
- inciter les populations qui le peuvent à quitter la zone inondable**
- limiter les évacuations aux personnes vulnérables**
- proposer des solutions d'hébergement adaptées**



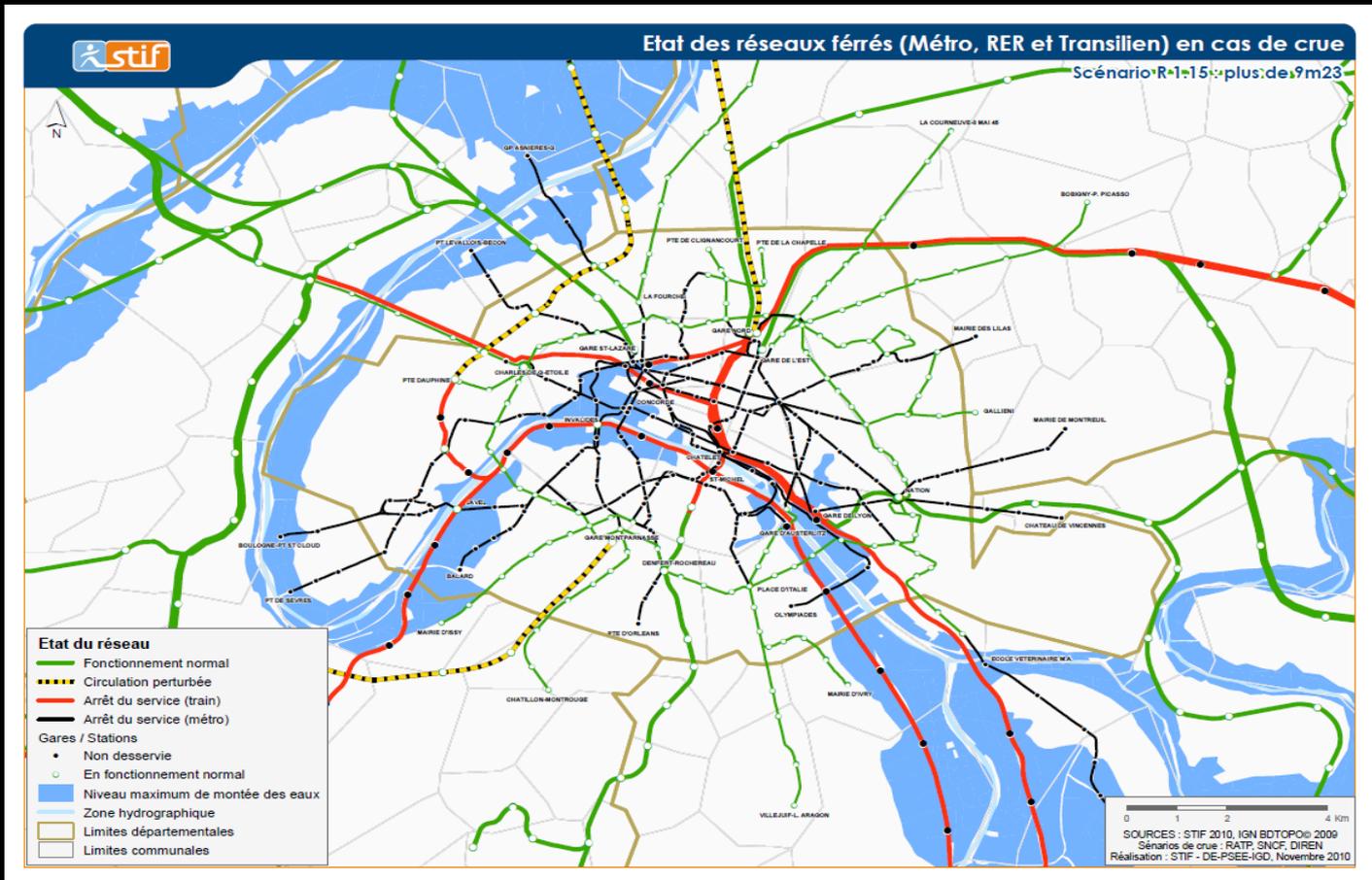
# Focus Circulation routière

**Gratuité des transports en commun, circulation en fonction des numéros d'immatriculation et du nombre de passagers par véhicule...**



- Ponts infranchissables, routes et autoroutes impactées, places de stationnement en zone inondable à évacuer ?
- Plan de trafic zonal reposant sur la montée en puissance de la crise – définition d’axes prioritaires de circulation ?
- \_ Evacuation des parkings – mise en place de plateformes de stationnement temporaires

# Focus Circulation ferroviaire



# Focus Ordre public

- Ouverture des itinéraires d'évacuation
- Sécurisation des sites sensibles évacués
- Maintien des axes logistiques
- Sécurisation des stations-service, des commerces et des DAB
- Surveillance des zones urbaines évacuées
- Troubles urbains



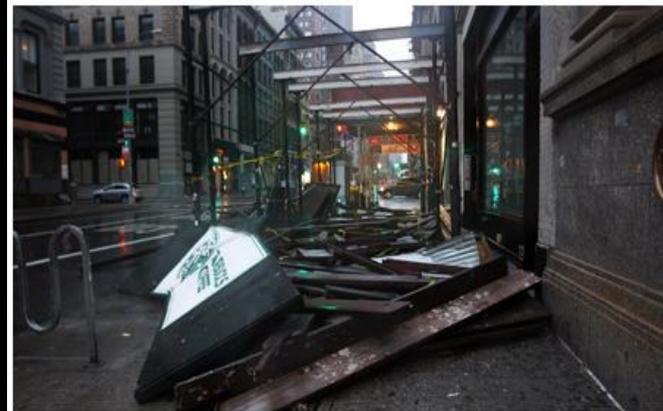
# Focus Secours/Santé

- Déprogrammation et déplacement des patients en ES et EMS
- Réorganisation de la chaîne logistique des produits de santé
- Activation des plans blancs Elargis départementaux
- Recours aux établissements situés hors zone inondable
- Interconnexion entre les SAMU pour la répercussion de l'Alerte
- Réorganisation de la couverture opérationnelle des SP
- Colonnes de renfort nationales et européennes



# Focus déchets

- fortes perturbations de la collecte quotidienne
- augmentation des volumes en milliers de tonnes de déchets post-catastrophe, fortement pollués par les résidus (hydrocarbures, assainissement, etc.)



# Focus Alimentation

**-Maintien voire densification de l'activité pour les magasins épargnés**

**-Acheminement et vente sur des lieux alternatifs**

**-Distribution pour les personnes à mobilité réduite**



# Focus Distribution fiduciaire

**-Maintien de  
l'approvisionnement  
électrique pour les DAB  
hors zone inondable**

**-Travaux de prospection  
pour la mise en place de  
moyens de paiement  
alternatifs  
(sécurisation)**



# Le rôle des armées

## Le Plan NEPTUNE

- Renforts militaires de 10 000 hommes en cas de crue
- Demandes de concours et de réquisition effectuées par la Zone de défense

## Missions portées par l'EMIAZD

- Aide à la mobilité, au déploiement
- Soutien au stationnement à partir de bases d'appui inter-opérateurs (BAIO)
- Sécurisation de sites
- Coordination 3D
- Aide au retour à la normale



La Crue de la Seine (Janvier-Février 1910)  
55. - Les Marins des Equipages de la Flotte de Brest  
débarquent leurs Canots dans la Cour de la Préfecture de Police  
L.H.



**JE SUIS  
CHARLIE**

*Propagande de l'EI « Nous vivons à  
une époque où la guerre médiatique est  
plus forte que le sabre »*

En janvier 2015, à la suite des attentats terroristes, plus de **25.000 sites web** français ont été piratés par des cyber djihadistes, sous forme de défaçages.

WEAPONS OF



MASS DISTRACTION

# Une communication de crise « 2.0 »

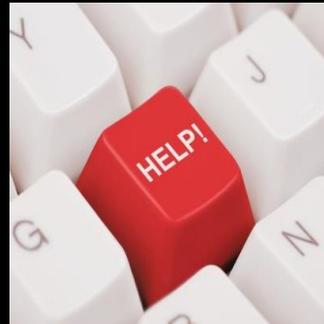
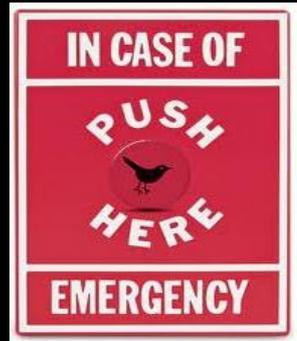
## Les réseaux sociaux: « a social storm »

*Messages certifiés et actualisés régulièrement*

*Coordination institutionnelle*

*Communication ciblée et interactive*

*Un substitut capable de faire face à l'afflux de visites*



# Les nouveaux moyens de communication de crise

**20 millions** de tweets en rapport avec Sandy (du 27 octobre au 1<sup>er</sup> novembre)



Sandy représentait **20% des recherches** le 29 octobre

**5 800 tweets par heure** mentionnent la FEMA (le 29 octobre)



**1 million** de photos  
**10 images/seconde** dans la nuit de lundi

#Sandy : **480 600** photos  
#hurricanesandy : **300 000**



Top-shared term :  
**we are okay**



**40 000** people checked into  
**Frankenstorm Apocalypse**  
– Hurricane Sandy

## The top Sandy-related hashtags:

#Sandy  
#HurricaneSandy  
#Hurricane  
#RomneyStormTips  
#FrankenStorm  
#StaySafe  
#ThanksSandy &  
#FuckYouSandy

The most prominent Sandy-related hashtag on Nov. 3rd, [#SandyHelp](#).

# Les nouveaux moyens de communication de crise

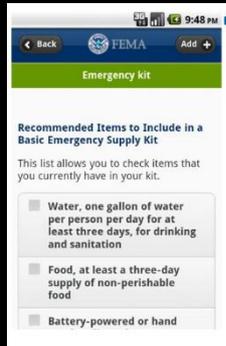
## Les autorités locales sur les réseaux sociaux



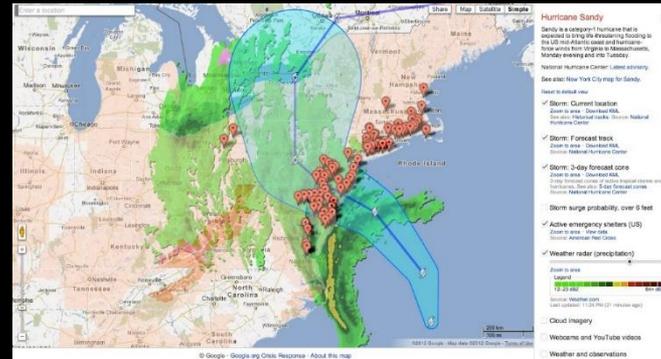
## Alert & Cell broadcast



## Cartes interactives



## Applications mobiles



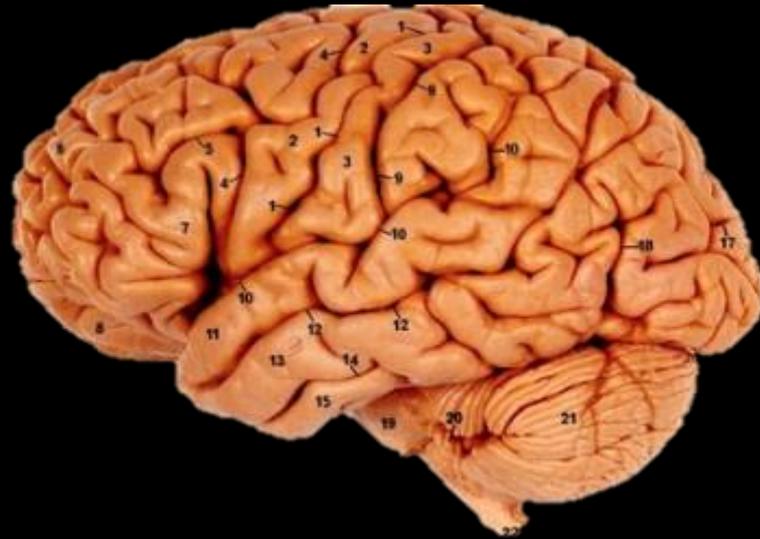
# Commentaire de l'Amiral Thad Allen (US conseiller militaire) concernant Katrina et Sandy

« Il a fallu faire face à la  
théorie de la complexité »

# Votre vie au quotidien: Camping urbain

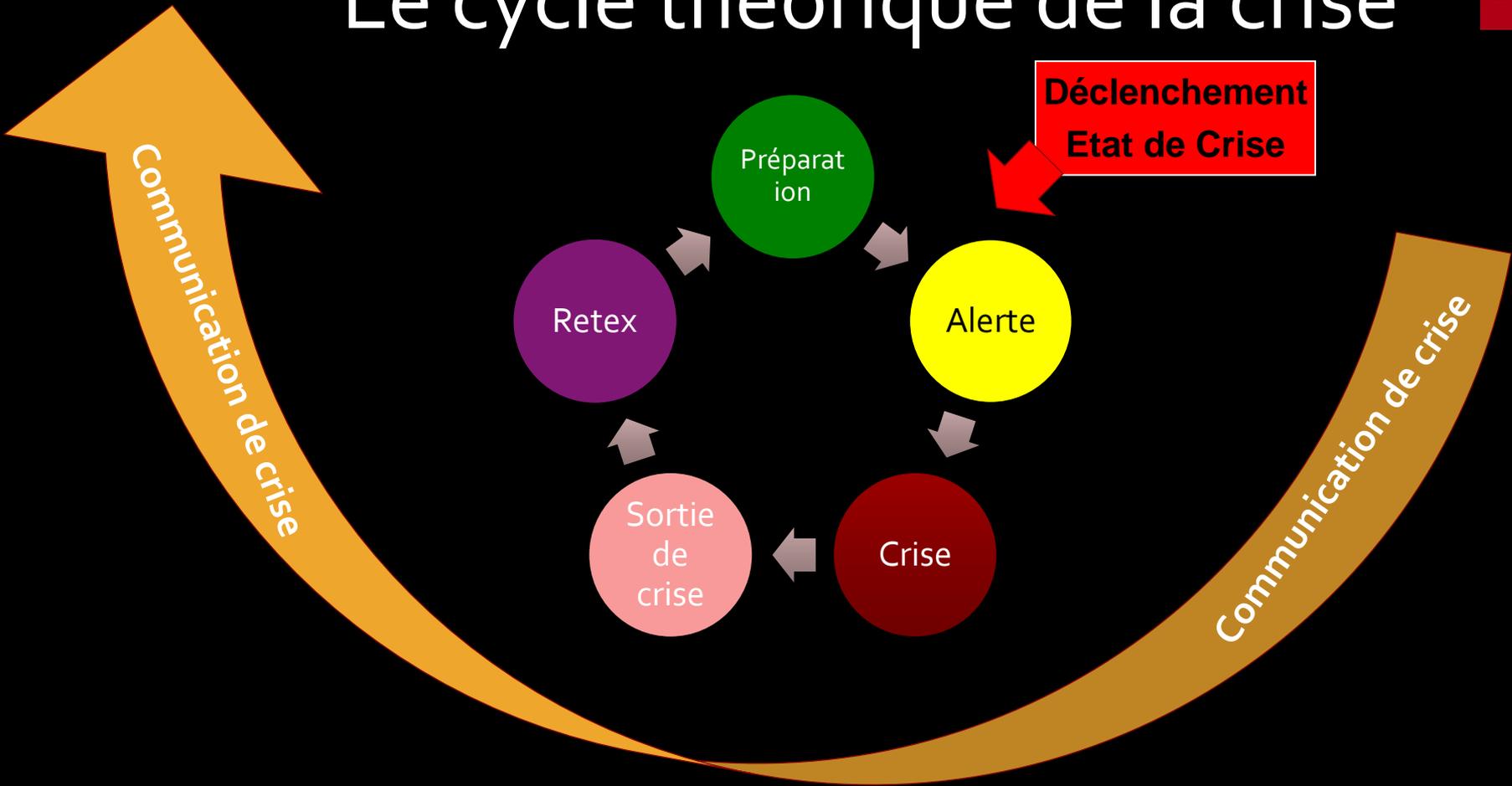


**DURER**



## 2 – La représentation de la crise

# Le cycle théorique de la crise



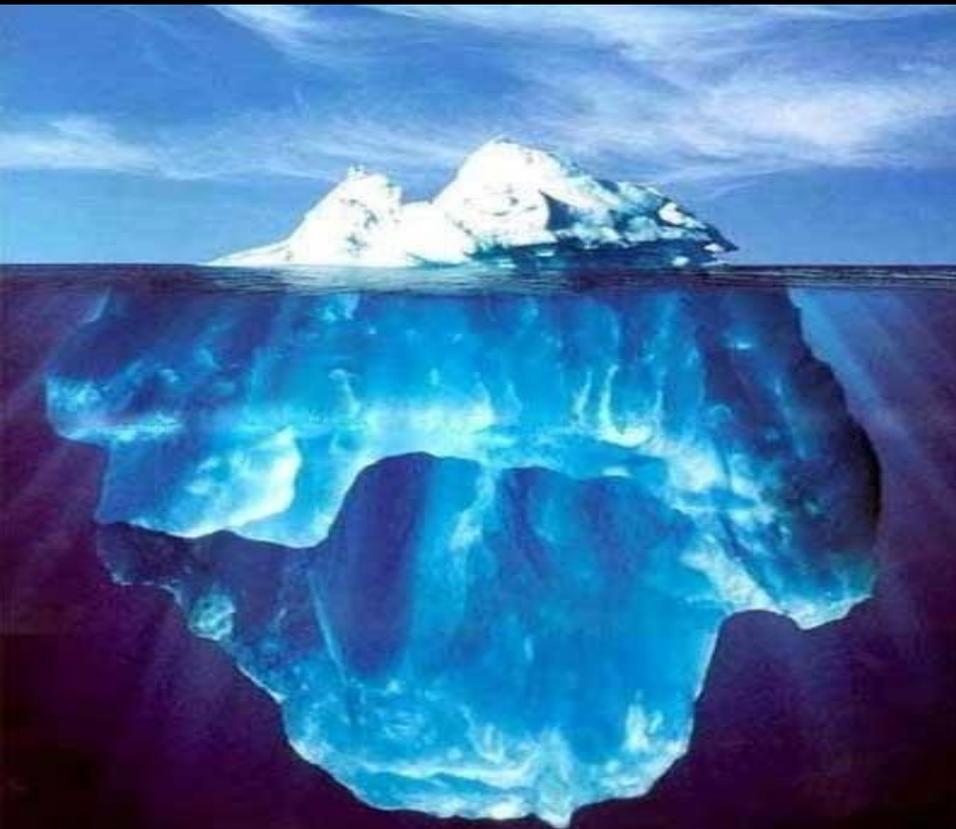
# La crise : quelques signes...



# Une crise peut en cacher une autre



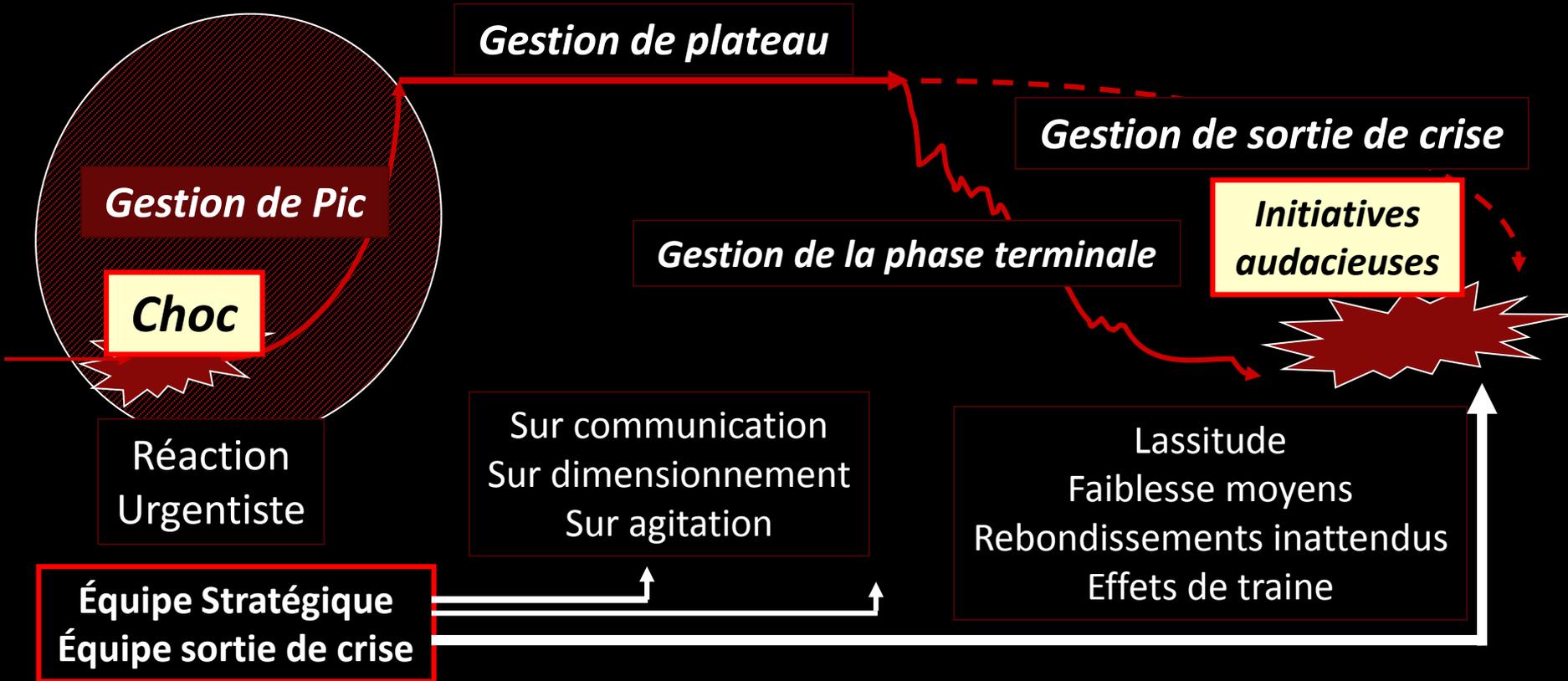
# Un environnement incertain



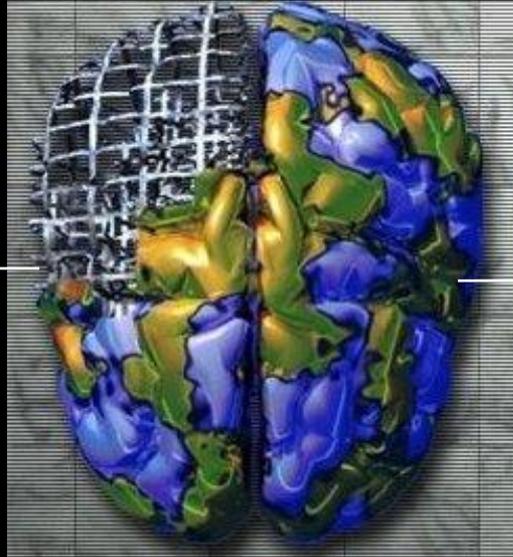
# Voire incompréhensible



# Des espace-temps à requalifier suivant la nature des crises



# Cerveau gauche - Cerveau droit



Analyse logique  
Champs cognitifs

Intuition  
Communication non verbale  
Émotion

Asymétrie Occidentale



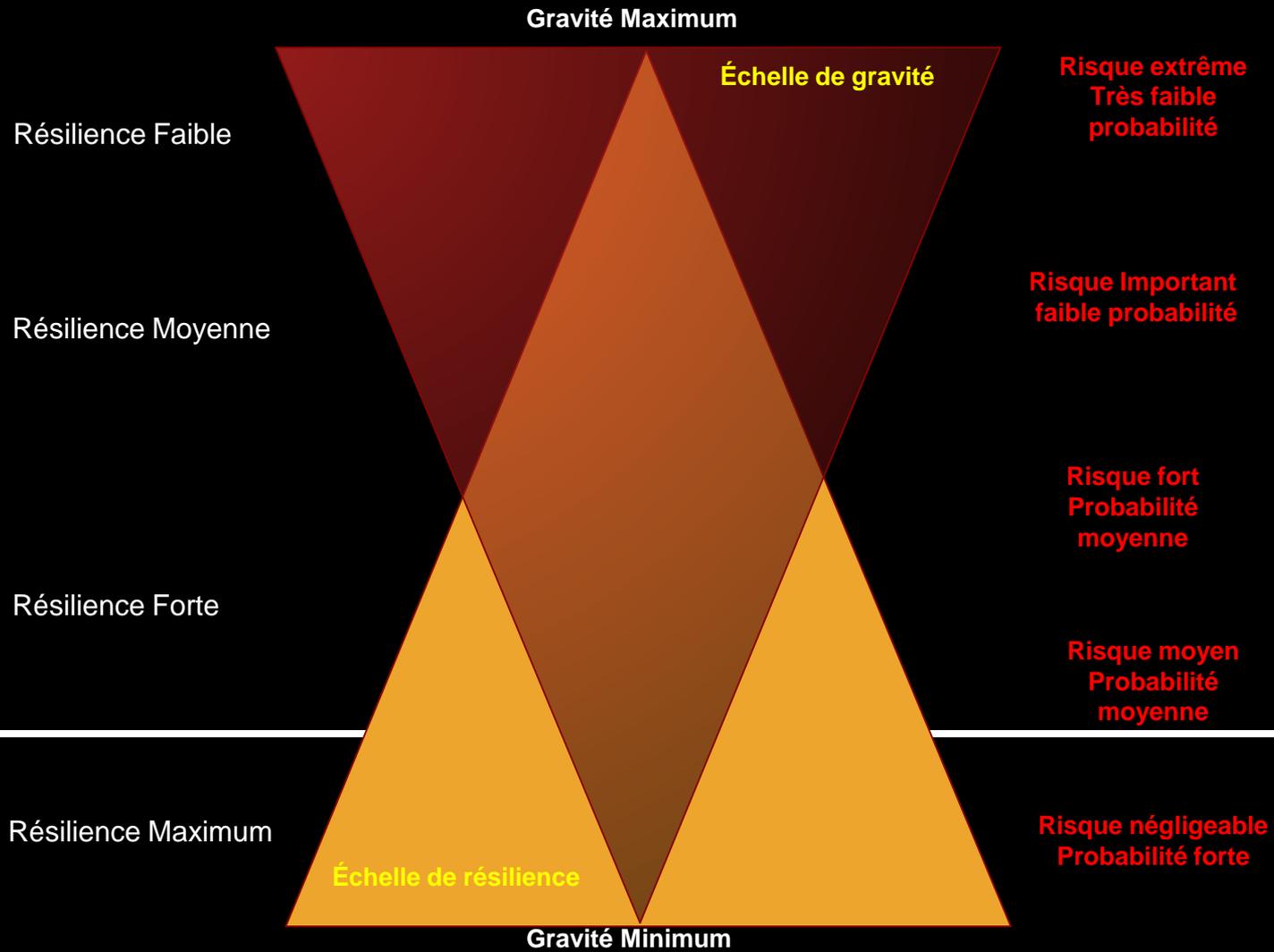
## Comportements constatés en situation de fort stress suite à une catastrophe



70% sont dans un état de sidération

15% gardent leur sang-froid

15% ont une réaction pathologique



# Le dessin de la semaine



«Groupe de travail n° 3. Quelle prochaine crise raterons-nous complètement faute de l'avoir vue venir ?  
- Résultat de notre réflexion : "Nous n'en savons rien".» *The New York Times* du 28 janvier.

Gravité Maximum

Échelle de gravité

Résilience Faible

Risque extrême  
Très faible  
probabilité

Résilience Moyenne

Risque Important  
faible probabilité

Résilience Forte

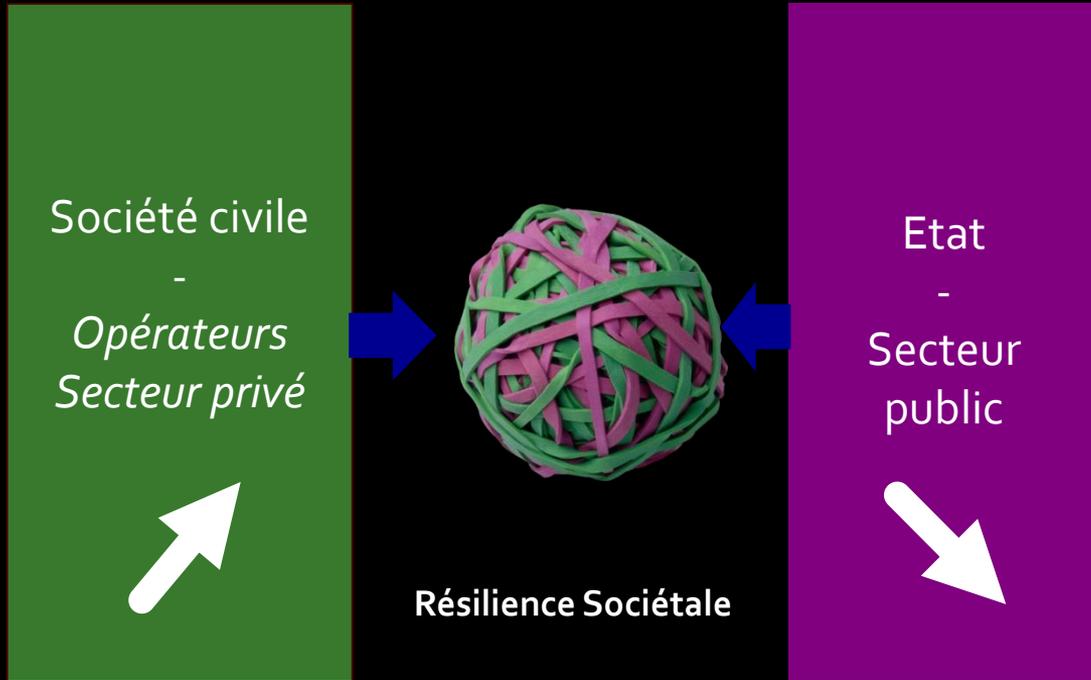
Risque fort  
Probabilité  
moyenne

Résilience Maximum

Échelle de résilience

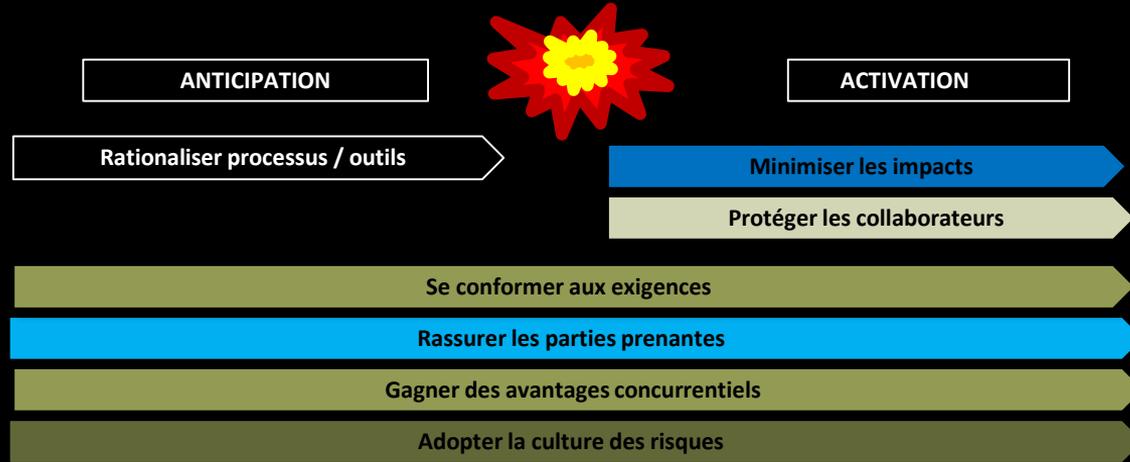
Risque négligeable  
Probabilité forte

Gravité Minimum



# FOCUS sur les PCS des collectivités territoriales (planification froide)

- Les bénéfices du PCS



# Pourquoi le 5<sup>e</sup> scénario

 Parce qu'en travaillant sur les **4 scénarios classiques** d'indisponibilité des ressources, les entités mettent en place un dispositif de continuité global censé être « multi crises ».

 Perte des locaux

 Perte de l'IT

 Perte des RH

 Perte d'un fournisseur critique

Or bien souvent, elles oublient le 5<sup>e</sup> scénario, celui de l'imprévisible :

 Soit parce qu'il dépasse **l'entendement collectif**...

 Soit parce qu'il contredit le dispositif même de protection de cette entreprise : les solutions imaginées ne sont **plus opérationnelles**



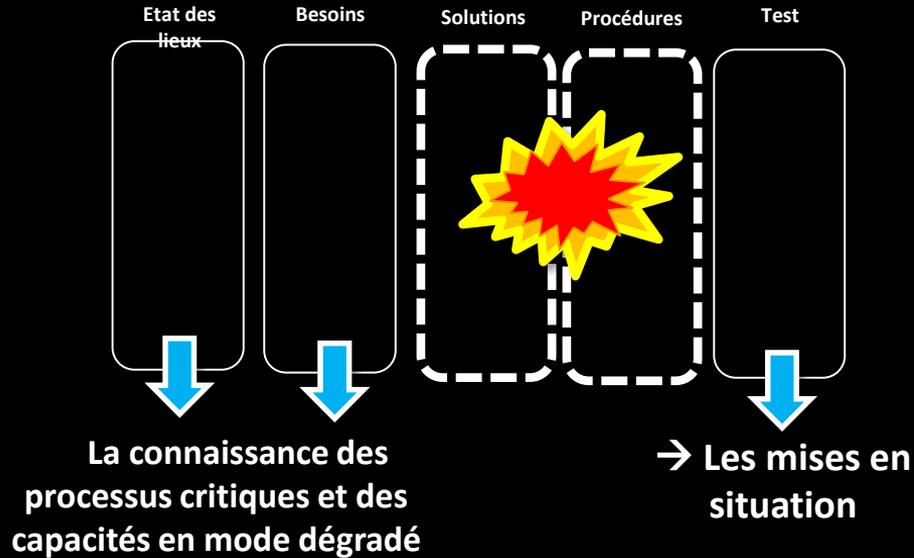
# Feldmarschall von Molke

**« Aucun plan de bataille  
ne survit jamais au  
contact avec l'ennemi »**

# Le 5<sup>e</sup> scénario

▶ Le 5<sup>e</sup> scénario : pour garantir le retour à la normale quelles que soient les situations

▶ Le processus d'anticipation des crises majeures :



# Le 5<sup>e</sup> scénario

► L'intérêt du 5<sup>e</sup> scénario, c'est d'aller au-delà de l'imprévisible...

► Pour organiser la reprise de l'activité... **COMMENT ?**

Notion de capitalisation des travaux :

- ▼ Priorisation des processus
- ▼ Connaissance des compétences clés
- ▼ Identification des prestataires alternatifs (dans le cadre d'une consultation)
- ▼ Identification des solutions compatibles avec les besoins des métiers



► Pour développer la résilience en cellule



**ORGANISATION et METHODOLOGIE**



# 3 – Organisation d'un centre de crise

Les 5 grandes fonctions



# Rôle du centre de crise (CC)

- (1) Prévention des risques et menaces.. **veille**
  - Mise en place d'indicateurs avec des seuils
  - Suivi des risques d'opinion et des médias
- (2) L'organisation de **l'alerte**
  - Déclenchement
  - Montée en puissance
- (3) **Gestion** des crises avérées

- (1) La veille (**paranoïaque**) de l'information:
  - Surveillance et alerte sur les installations (défaillances)
  - Mise en place d'indicateurs avec des seuils
  - Suivi des risques d'opinion (interne-externe)
  - Suivi des médias
  - Sensibiliser à la culture du risque (interne-externe)
  - Rechercher les **signaux faibles** :
    - Expliquer à chacun l'intérêt de faire remonter les observations même les plus saugrenues (interne)
    - Veille (externe)

**De quoi s'agit-il ?**

## (2) L'organisation de l'alerte

### La pré alerte, **alerte passive** :

- La pré-alerte est en fait une procédure de sensibilisation.
- Elle permet à ceux qui sont loin du « siège » ou de l'implantation de la salle de crise, de se rapprocher physiquement.

### ▪ L'alerte ou **alerte active** :

- C'est le cas de la situation qui, au vu des premiers renseignements et analyses, est qualifiée de crise ou crise potentielle.
- Mise en place des fonctions de de la cellule de crise : la **rapidité d'activation** est un véritable facteur de succès pour gérer une crise.

## **(3) Gestion de crises avérées**

### **Les fondamentaux :**

- 1. Une organisation dédiée**
- 2. Une logistique appropriée**
- 3. Une équipe et un type de management dédiés**

## (3) **Gestion** de crises avérées

L'organisation d'un centre de crise, c'est une:

- Cellule décisionnelle « **Le décideur ne pilote pas la cellule de crise** »
- Cellule « Opérationnelle » : Elle prépare Les choix décisionnels pour le décideur.. mais ne décide pas...
- Cellule « Communication »
- **Cellule « Anticipation »**

## (3) **Gestion** de crises avérées

La logistique d'un centre de crise, c'est :

- **Plusieurs salles**
- **Moyens de communication appropriés**
- **Un centre de crise avec retour médias**
- **Une personne dédiée à l'organisation matérielle (repas, climatisation, etc.)**
- **Les relèves**

# L'organisation de la cellule « Décision »

- Décideur Maire
- Responsable juridique et financier (avocats, assurances...)
- Contact avec les autorités
- Contact avec les médias
- Présence sur le terrain
- Lien direct avec le pilote du CC pour validation des effets majeurs à rechercher

**AVOIR DU REcul POUR DEVELOPPER UNE STRATEGIE**

### (3) **Gestion** de crises avérées

Un management dédié avec un **pilote du centre**

**de crise** qui doit être capable de créer du lien

- Il est le coordinateur de l'équipe
  - Il a une approche transversale de la situation **en lien avec le décideur**
  - Il mobilise tous les cerveaux disponibles et encourage la créativité
  - Il doit éviter de jouer le rôle de technicien, quelle que soit son expertise
  - Il doit faire preuve de capacité d'analyse et de synthèse et apte à gérer les émotions, les tensions, les conflits
- **Il organise des points de situation pour avoir une représentation commune de l'événement**

# L'organisation de la cellule « opérationnelle »

- Une équipe dédiée à la **main courante** (traçabilité, points de situation, consignes pour les relèves)
- Une équipe dédiée à la **synthèse** des actions faites, en cours ou en attente (tableau de bord)
- Une équipe dédiée aux **opérations**
- Une équipe dédiée à la **logistique** (gestion des moyens communaux, demande de renfort ...)
- Une équipe dédiée au contact de la **population** (impliqués, évacués, familles...)
- Une équipe dédiée aux **établissements** (écoles, maisons de retraite, cliniques...) et aux **entreprises** (opérateurs et PME/PMI)

# L'organisation de la cellule « anticipation »

## ou Force de Réflexion Rapide

- Une équipe dédiée à l'anticipation et à la sortie de crise
- **Interne** : .. Evolutions prévisibles – analyse des parties prenantes – réactions possibles –
- **Externe** : Nouvel évènement – mauvaise réaction d'acteurs – cas improbable ...
- 2 types de recommandations au Maire (**optimiste et pessimiste**)

# L'organisation de la cellule « Communication »

- Assurer un suivi des médias et des réseaux sociaux
- Développer une stratégie de communication ( **à faire valider par le décideur** )
- Récupérer les informations et préparer les communiqués de presse et les éléments de langage du décideur ( **à protéger** )

**Ne pas oublier la communication interne**

# Organisation de l'Equipe **externe** RetEx



Les crises sont des ruptures, des opportunités de changements et d'amélioration. Il faut apprendre des crises et des **non-événements** que l'on a vécu pour façonner une culture de crise **sans sanction**.



# 4 – Les Techniques de Gestion de crise

# Les trois ETAPES de la Méthode de Raisonement Tactique

☒ **Étape 1** : l'analyse

☒ **Étape 2** : la recherche d'actions

☒ **Étape 3** : la décision ou le choix

# L'analyse stratégique en temps réel (planification chaude)

- DE QUOI S'AGIT-IL ?
- OU ?
- QUAND ?
- POURQUOI ? *Esprit de la mission*
- QUOI ? *Lettre de la mission*
- AVEC QUI ? *Étude des moyens disponibles*
- CONTRE QUI ? *Étude des difficultés identifiées*

*Cadre général de l'action*

# SYNTHESE des conclusions de l'analyse

- **Synthèse renseignements** (quoi, à qui, quand, ...)
- **Synthèse moyens** (quoi, à qui, quand, où, pendant combien de temps, pour quoi faire, ...)
- **EFFET MAJEUR** (dernière approche)

## *Effet majeur*

« J'ai de bonnes chances de réussir ma mission si ...

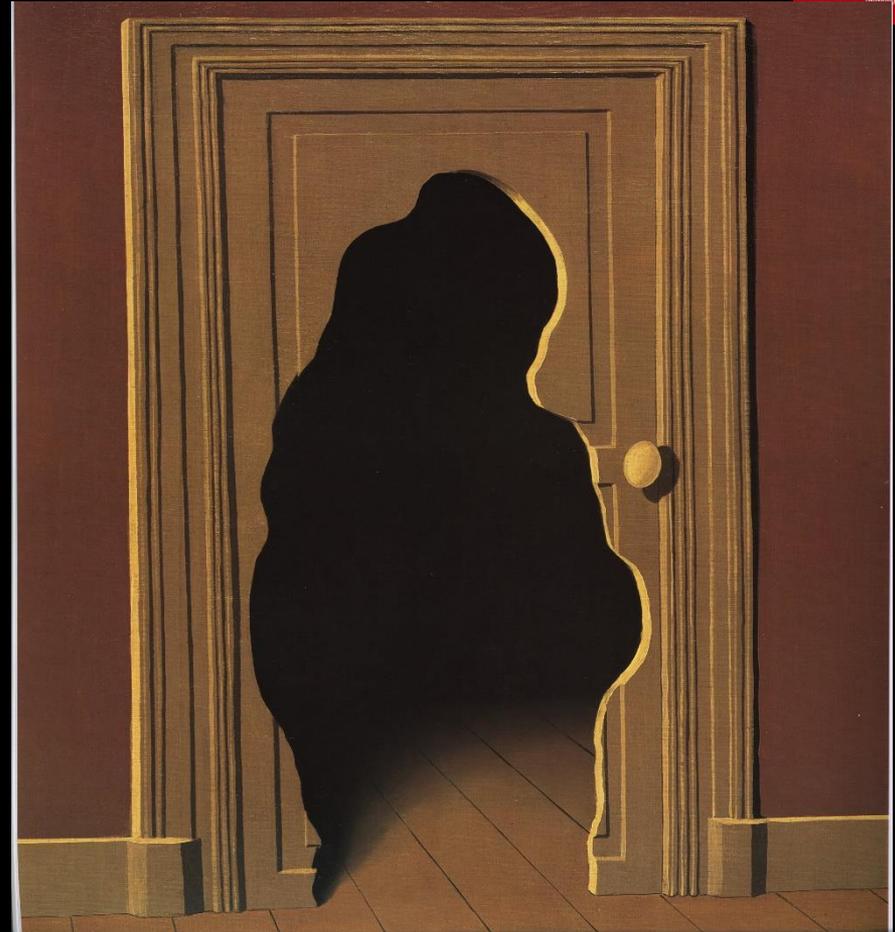
- **Le** (date/heure/...),
- **Par une action** (centralisée/décentralisée) à caractère (offensif/défensif/mixte),
- **En coordination avec d'**autres directions de l'entreprise, Police, Gendarmerie, Pompiers, Mairie, Préfecture ... »,
- **Je** (résultat à obtenir dans l'entreprise ou sur la concurrence) **mets en place un dispositif...**,
- **Tout en** (autre résultat à obtenir dans l'entreprise) ... **en faisant effort sur** (discrétion, rapidité, relations internes...)

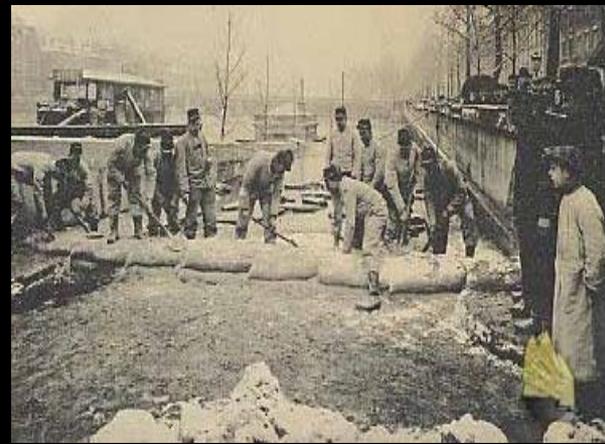
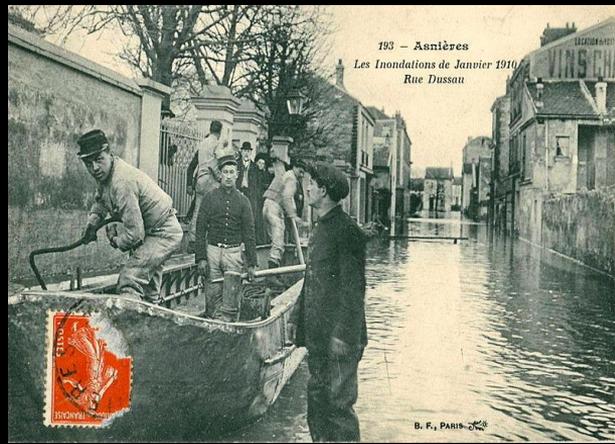
## SOYEZ SURREALISTE :

- « Le surréalisme c'est la connaissance immédiate du réel »
- « Etre surréaliste c'est bannir de l'esprit le «déjà vu» et rechercher le «pas encore vu»

*Magritte*

*La réponse imprévue... 1933 >>*





# Questions ?