



HAL
open science

Sécurisation des fan zones : le modèle de l'interconnexion à l'épreuve des faits lors de la Coupe du monde de rugby à Saint-Etienne

Thibaud Karche, Bastien Soulé

► To cite this version:

Thibaud Karche, Bastien Soulé. Sécurisation des fan zones : le modèle de l'interconnexion à l'épreuve des faits lors de la Coupe du monde de rugby à Saint-Etienne. *Management & Organisations du Sport*, 2024. hal-04273849v2

HAL Id: hal-04273849

<https://hal.science/hal-04273849v2>

Submitted on 6 Oct 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.

Sécuration des *fan zones* : le modèle de l'interconnexion à l'épreuve des faits lors de la Coupe du monde de rugby à Saint-Etienne

Karche Thibaud – Saint-Etienne Métropole

Soulé Bastien – Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport ([L-ViS](#)),
Université Claude Bernard Lyon 1

Résumé

Les *fan zones* se sont multipliées ces vingt dernières années pour permettre à un public élargi de participer, hors-stade, à l'ambiance générée autour des événements sportifs. Au sein de ces espaces règne généralement une atmosphère festive et se jouent des transactions commerciales. Les flux de spectateurs sont aussi à l'origine d'enjeux de sécurité. Les menaces planant sur ce type de rassemblement sont plurielles : attentats, mouvements de foule, intempéries, débordements liés à l'alcoolisation, affrontements entre spectateurs, etc. La sécurisation de ces espaces est donc complexe, d'autant que de nombreuses parties prenantes y contribuent. Les faire coopérer pendant la phase de préparation de l'événement, puis se coordonner pour faire face à d'éventuels incidents ou situations de crise, est essentiel. Si le *leadership* et l'autorité sont nécessaires, les compétences et l'expertise nécessaires à la maîtrise sécuritaire sont distribuées entre acteurs interdépendants. Par conséquent, une trop grande centralisation de l'information et des décisions, à travers un poids excessif accordé à l'une ou l'autre des parties prenantes, est susceptible d'entraver la collaboration nécessaire à la production d'un événement sécurisé. A l'inverse, les configurations horizontales, faisant place au dialogue et à la prise en compte des intérêts et contraintes respectifs, semblent susceptibles de contribuer à une gestion efficace des risques.

A travers le cas de la *fan zone* mise en place à Saint-Etienne à l'occasion de la Coupe du Monde de rugby 2023, nous proposons une analyse du processus de sécurisation, centrée notamment sur la fréquence et la teneur des échanges entre parties prenantes. Une participation observante et des entretiens ont été réalisés pour cerner les effets de l'interconnexion établie sur l'identification des menaces et les capacités de réaction collective. L'originalité du cas présenté tient à l'attention accordée, pendant 30 mois, à la projection sur l'accueil de public, à la réalisation de simulations pour tester le dispositif, puis à l'accueil effectif lors de chaque rencontre sportive.

Mots clé : sécurité, *fan zones*, risques, organisation, interconnexion

Securing fan parks: the interconnection model confronted with the Rugby World Cup in Saint-Etienne (France)

Abstract

Fan zones have proliferated over the last twenty years, enabling a wider public to take part in the atmosphere generated by sporting events outside stadiums. These areas generally have a festive mood and are used for commercial transactions and promotions. Spectator flows also raise safety issues. The threats to this type of gathering are many and varied: terrorist attacks, crowd movements, collective panic, bad weather, alcohol-related excesses, clashes between team spectators, etc. The security of these events is therefore complex.

Numerous stakeholders contribute to making these areas safe. Getting them to cooperate during the event preparation phase, and then coordinating to deal with possible incidents or crisis situations, is essential. While leadership and authority are necessary, the skills and expertise required to control security are distributed among interdependent players. As a result, over-centralization of information and decisions, through excessive weight given to one or other of the stakeholders, is likely to hamper the collaboration required to produce a safe event. Conversely, horizontal configurations, with room for dialogue and consideration of respective interests and constraints, seem likely to contribute to effective risk management.

Using the case of the fan zone set up in Saint-Etienne for the Rugby World Cup 2023, we propose an analysis of the security process, focusing in particular on the frequency and content of exchanges between stakeholders. Observant participation and interviews were carried out to identify the effects of the established interconnection on threat identification and collective response capabilities. The originality of this project lies in the attention paid, over a 30-month period, to the projection on public reception, to the running of simulations to test the safety system, and then to the actual welcoming of spectators.

Key words : safety, *fan parks*, risks, organization, interconnexion

Sécuration des *fan zones* : le modèle de l'interconnexion à l'épreuve des faits lors de la Coupe du monde de rugby à Saint-Etienne

Introduction

Organiser un événement sportif de grande ampleur (*sport mega event* ou *SME*) expose à une large palette de menaces sur le plan de la sécurité (Boyle & Haggerty, 2012 ; Parent & Smith-Swan, 2012 ; Cleland & Cashmore, 2018 ; Menaker et al., 2024) : affrontements entre supporters, attentats, mouvements de foule, actes de délinquance ou de vandalisme, etc. Ces risques sont évolutifs et interdépendants : les intrusions dans les stades semblent par exemple se multiplier ces dernières années¹. L'ensemble rend complexe la gestion sécuritaire (Giulianotti & Klauser, 2009) puisque chaque traitement spécifique est susceptible d'altérer l'efficacité d'autres mesures, voire de générer des effets pervers².

Face à cette contingence, amplifiée par le caractère fortement couplé³ des dispositifs de sécurité, une certaine humilité est nécessaire de la part des organisateurs de SME. Or quelques jours avant le début de la Coupe du monde de rugby 2023 (CDMR), avec l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 en ligne de mire, le gouvernement français affichait sa confiance, assurant par la voix de ses ministres des sports et de l'intérieur avoir tiré toutes les leçons du fiasco du Stade de France (Lestrelin & Soulé, 2024). Des problèmes faisant écho à la phase prodromale ou pré-crise (Fink, 1986) de cet événement si mal maîtrisé sont cependant apparus à Bordeaux et Marseille dès le deuxième jour de la CDMR. Dans les cas d'espèce, ni violence ni délinquance, mais une absence de fluidité dans l'acheminement des spectateurs vers les stades, puis en tribune : se sont conjugués des problèmes de signalétique (sur les billets, en ville et dans les transports), des rotations insuffisantes des tramways et métros desservant les stades, des arrivées tardives et concentrées sur certaines portes d'accès aux tribunes, la lenteur des contrôles de sécurité (parfois réalisés par des stadiers non qualifiés) ou encore la défectuosité des scanners des tourniquets d'accès.

Heureusement sans conséquence majeure⁴, ces situations rappellent que pour accueillir convenablement des dizaines de milliers de personnes en un laps de temps réduit (une à deux heures), le nombre de policiers déployés ou le passage à une billetterie dématérialisée importent moins qu'une planification adaptée et la qualité de la coordination entre acteurs (exploitants de stades, opérateurs de transport, agences privées de sécurité, forces de l'ordre, etc.). Une

¹ Lors de la finale de l'Euro 2021 de football à Wembley, 1700 à 1900 intrusions par la force ont été répertoriées via des accès pour personnes en situation de handicap, des sorties de secours ou des chantiers en cours (Casey, 2021). Lors de la finale de Ligue des champions de football 2019 à Madrid, ce sont des intrusions par la ruse de supporters de Liverpool qui se sont produites. En 2022, c'est la finale de Saint-Denis (Liverpool-Real Madrid) qui a été émaillée de quelques centaines d'intrusions rendues possible par le chaos autour du Stade de France.

² La pose de barrières en tribunes, destinée à sectoriser ces espaces pour empêcher les violences entre *hooligans* et empêcher les envahissements de terrain, a contribué aux drames du Heysel (1985) et de Hillsborough (1989) en entravant l'évacuation d'urgence des gradins et en provoquant l'écrasement de supporters.

³ Un système fortement couplé (Perrow, 1999) se distingue par un degré élevé d'interdépendance qui fait que les répercussions sont rapides, voire immédiates en cas de difficulté éprouvée par certains de ses composants ; au sein de tels systèmes, l'anticipation de toutes les interactions susceptibles de déclencher des effets inattendus (par ramification ou amplification) est difficile. Pour éviter l'accident systémique, il convient donc de s'assurer du respect de chaque procédure, mais aussi de la qualité de la coordination, afin de déceler les interactions mal contrôlées.

⁴ Si ce n'est en termes d'image : les dizaines de milliers de *fans* irlandais et anglais concernés n'ont pas manqué de fustiger à nouveau l'organisation « à la française ». Des peurs relatives à de potentiels mouvements de foule ont aussi été exprimées.

connaissance fine des habitudes du public (comme l'arrivée généralement tardive des *fans* britanniques au stade) rend par ailleurs plus à même d'anticiper les conséquences opérationnelles liées aux pics d'affluence.

Cet article entend approfondir la question de la sécurité des *SME* dans deux directions suggérées par la littérature scientifique. La première a trait à la problématique adoptée, puisque le propos consistera à privilégier l'angle du travail collectif et des dynamiques organisationnelles à l'œuvre (Giulianotti, 2011). L'analyse des interdépendances, des tensions éventuelles, et plus largement de l'interconnexion relationnelle au sein des dispositifs de sécurité sera centrale (Klauser, 2012); une perspective de recherche que Giulianotti et al. (2014) estiment insuffisamment développée.

La seconde concerne l'objet, l'investigation se focalisant non sur les enceintes sportives et leurs alentours, mais sur les *fan zones* (nommées *fan parks* dans la littérature anglo-saxonne). Ces espaces érigés temporairement, délimités dans l'espace et clos se sont multipliés, ces vingt dernières années, pour permettre à un public élargi ne disposant pas (pour la plupart) de billet d'accès aux enceintes de profiter hors-stade de l'ambiance générée par les *SME* (Richards et al., 2022). Outre le visionnage des rencontres sur écran géant, des animations sportives, concerts, espaces de restauration et buvettes sont proposés dans ces espaces, qui servent aussi à mettre en valeur les produits et marques de partenaires commerciaux. La mise en place de tels lieux de rassemblement s'inscrit dans une tendance désormais impossible à ignorer, notamment en termes d'impacts sécuritaires (Pearson & Stott, 2022). Selon Rookwood (2024), plusieurs éléments concourent à ce que ces espaces, généralement bien sécurisés, soient rassurants pour les spectateurs : délimitation de l'espace par des clôtures, contrôles facilités sur un nombre limité d'accès et sorties, capacité maximum (ou jauge) établie en amont. Les flux étant contrôlés et les déplacements limités, les forces de l'ordre estiment qu'il est plus facile d'y faire régner l'ordre et d'intervenir, le cas échéant, que dans les espaces urbains ouverts. Le même auteur déplore cependant le peu d'études s'emparant des *fan zones* sous l'angle des activités de surveillance des comportements et de coordination des forces de l'ordre avec les personnels de sécurité (*ibid.*).

1. Le paradigme dominant : une focalisation sur les comportements déviants des « supporters à risque »

Evoquée en introduction, la confiance du gouvernement était sans doute liée à l'ambiance pacifiée, conviviale et « bon enfant » traditionnellement associée aux rencontres de rugby⁵. Du reste, les travaux de recherche abordant les violences et la sécurité lors de manifestations sportives sont pour l'essentiel centrés sur le football. Leurs auteurs partagent avec les responsables politiques et les gestionnaires de la sécurité une tendance à se pencher sur les « supporters à risque » (Tsoukala, 2010), avec des visées néanmoins divergentes : les scientifiques pour les comprendre, d'un point de vue étiologique (Dunning et al., 1988 ; Spaaij, 2006 ; Mignon, 1998 ; Hourcade, 2010) ; les acteurs du maintien de l'ordre pour les identifier, les catégoriser, les surveiller afin de mieux les contenir, voire les exclure (Pearson & Stott,

⁵ Si à notre connaissance, il n'y a pas de précédent lors de rencontres de rugby opposant des nations, il est à noter que des bagarres opposant des joueurs de club (à 15 ou à 13) se propagent parfois en tribune : en août 2019, ce fut le cas lors de la rencontre opposant les Dragons Catalans de Perpignan aux Anglais de Warrington. En avril 2023, lors d'un match Brive-Pau, des affrontements ont eu lieu suite à l'explosion d'un engin pyrotechnique en tribune. Des bagarres entre supporters se produisent aussi aux échelons inférieurs et dans le rugby amateur. A l'étranger, depuis une dizaine d'années, l'Afrique du Sud a été à plusieurs reprises le théâtre de graves violences (avec des décès à la clé) entre groupes de supporters de clubs de l'hémisphère sud, sur fond notamment de tensions raciales.

2022). Un paradigme domine en tout état de cause : il existerait dans le football des supporters déviants à contrôler, plutôt que des amateurs qu'il conviendrait d'accompagner dans leur désir légitime de se rassembler, faire la fête, revendiquer une identité, profiter d'un spectacle sportif et de ses a_côtés (*ibid.*).

Cette focalisation contribue occasionnellement à amplifier les désordres, à travers des mécanismes d'escalade analysés par Pearson et Stott (2022). Cet article se penche sur un autre effet de cette manière d'appréhender la menace supportériste : l'insuffisante prise en considération des effets liées aux choix sécuritaires. Sans nier l'intérêt d'approches dispositionnelles, il convient de s'intéresser aux aspects géographiques, infrastructurels, contextuels (accès, transports, logement, disponibilité et prix de la nourriture et de l'alcool) et aux interactions plurielles entre parties prenantes qui s'avèrent non moins déterminants dans la genèse des situations critiques (*ibid.*).

2. Dépasser le cadre du football : une perspective d'analyse inter-organisationnelle de la sécurisation des *SME*

Sans faire abstraction des perturbations provenant de l'environnement, les difficultés en matière de sécurisation des événements sportifs résultent souvent de la complexité liée à l'implication de multiples parties prenantes et aux relations de pouvoir se tissant entre elles (Frawley, 2015) ; phénomène *a priori* accru à propos des *SME*, par définition ponctuels, qui placent en co-présence des acteurs n'ayant pas nécessairement des habitudes de travail conjoint. Des approches gestionnaires inscrites dans la théorie des parties prenantes traitent du caractère plus ou moins central des différents acteurs au sein des réseaux constitués (Naraine et al., 2016). S'intéressant à la gouvernance, au sens large, des *SME*, elles se focalisent rarement sur la question des risques. Quelques travaux abordent toutefois la gestion des crises lors d'événements sportifs, montrant que les défaillances résultent de processus d'incubation inscrits dans le temps long : ressources humaines insuffisantes et/ou formation inadaptée, retours d'expérience limités, déséquilibres entre les priorités, divergences politiques, manque de suivi d'indicateurs-clé, etc. (Elliott, 2018).

Les parties prenantes articulant leurs efforts pour concourir à la *fabrique* de la sécurité sont nombreuses. Au-delà des arbitrages *parfois* sensibles entre commercialisation et sécurisation du spectacle sportif (Lestrelin & Soulé, 2021), Klauser (2012) souligne qu'un enjeu fort consiste pour les acteurs à coopérer pendant la préparation de l'événement, puis à se coordonner pour faire face à d'éventuels imprévus ou situations de crise. Une trop grande centralisation de l'information et des décisions, à travers le poids excessif accordé à l'un ou l'autre des acteurs, est susceptible d'entraver la coopération nécessaire à la production d'un événement sécurisé (Lestrelin & Soulé, 2024). Mastrogriannakis et Dorville (2013) confirment que les mécanismes verticaux (vision hiérarchique, linéaire et centrée notamment sur la vision étatique) ne sont pas les plus à même de générer des parades sécuritaires adaptées. A l'inverse, les configurations horizontales, faisant place au dialogue et à la prise en compte des intérêts, points de vue et enjeux pluriels des parties prenantes, *sont susceptibles de* contribuer à une gestion efficace des risques ; d'autant que les processus de production de la sécurité engagent des acteurs hétérogènes, issus de sphères privées (clubs-entreprises, fédérations sportives, agences de sécurité, *associations de secouristes*) et publiques (collectivités locales, pouvoirs publics, *corps pluriels* de maintien de l'ordre, *sécurité civile*).

Lors de la tenue d'un *SME*, le double impératif de contrôle des accès et de fluidité de ce dernier implique des aménagements spatiaux et une organisation multipartite adaptés, ainsi qu'un

monitoring en temps réel. Le risque de perturbation, lié par exemple à des interventions hostiles, à une planification des transports mal calibrée et/ou à la lenteur du processus d'admission, est en effet omniprésent, avec en ligne de mire la crainte de phénomènes de panique et de dangereux mouvements de foule⁶ (Giuliannotti et al., 2014). La canalisation est donc spatiale et comportementale (Klauser, 2012).

Dans l'idéal, des échanges constants permettent l'atteinte de compromis entre les différents intérêts, besoins et capacités des acteurs (Klauser, 2012). En la matière, les exercices et simulations destinés à tester les dispositifs, tout comme les retours d'expériences, s'avèrent déterminants pour ajuster les réponses envisagées. Ils ont aussi une fonction latente, car ils altèrent le niveau effectif de coopération, qui peut s'en trouver accru (Klauser, 2011). L'orchestration et la multiplication des interactions permettent le calibrage de ces collaborations, à travers une série de médiations (ateliers, conférences, réunions) reliant les divers réseaux d'expertise (*ibid.*). L'interconnexion relationnelle et la concertation s'avèrent dès lors cruciales pour stabiliser les liens, sans omettre la dimension transcalaire (du local au supranational) et la potentielle conflictualité des préoccupations (*ibid.*).

En guise de transition avant l'exposé de la méthode et des résultats, il semble pertinent de revenir sur quelques travers organisationnels ayant fait de la fréquentation de la *fan zone* dédiée aux supporters de Liverpool, lors de la finale de Ligue des champions 2022 opposant ce club au Real Madrid à Paris, une expérience mitigée (UEFA, 2022 ; Scraton et al., 2022).

Plusieurs désagréments sont apparus, en soi problématiques et potentiellement constitutifs de scénarios menant à des menaces plus sérieuses :

- longue attente pour pénétrer dans la *fan zone*
- densité trop élevée sur certains secteurs
- présence démonstrative d'un maintien de l'ordre jugé hostile et trop vigoureux
- incertitude sur la retransmission de la rencontre dans la *fan zone* (les supporters ont seulement été avertis de la projection en fin d'après-midi)
- cas de délinquance et d'agressions à l'encontre des supporters après le match, sans intervention ciblée des forces de l'ordre qui ont privilégié une dispersion de la foule en recourant aux gaz lacrymogènes (créant une certaine panique et des mouvements de foule)

Pour une large part, ces difficultés sont liées 1) au processus décisionnel amont, marqué par d'importantes difficultés de concertation et d'information ; 2) à l'emprise d'une conception confrontationnelle du maintien de l'ordre :

- la préfecture de police de Paris (PPP) a opté tardivement et unilatéralement pour un espace assez vaste pour contenir 60 000 personnes, sans consulter la Mairie de Paris qui a jugé cette localisation problématique (le Cours de Vincennes n'ayant jamais accueilli un événement de ce type)
- les choix de la PPP (emplacement, tactique de maintien de l'ordre) étaient fondés sur une approche en termes d'ordre public (contenir les *fans* de Liverpool sans billet), et non sur une perspective de service, d'accueil et de sécurité publique
- la ville de Paris n'a pas été mise en relation avec le prestataire chargé d'installer la *fan zone* (dont les interlocuteurs étaient la FFF et l'UEFA) ; elle a obtenu peu de réponses à ses questions sur les heures d'ouverture ou le lien avec l'environnement (résidents, commerces), ne pouvant que constater la présence de barrières faisant de la *fan zone* un îlot étanche à la vie locale
- l'emplacement de la *fan zone* n'a été communiqué au club de Liverpool que trois jours avant l'événement ; des informations contradictoires ont circulé à propos de la retransmission du match (l'UEFA indiquant qu'il y aurait un écran géant, contrairement à la PPP qui aurait cherché à limiter la fréquentation, espérant une dispersion de la foule en fin d'après-midi)
- comme au Stade de France, la police a stationné des véhicules créant un goulet d'étranglement avant l'admission, dont le processus était lent (fouilles et palpations poussées, saisie des boissons alcoolisées) ; de longues files d'attente et une densité de foule élevée ont été créées, poussant de nombreux *fans* à se tenir sur la route où la circulation se poursuivait...

Cet aparté révèle qu'en dépit des enjeux, travailler ensemble ne va pas de soi. Le décalage avec les « bonnes pratiques » énumérées dans la littérature est flagrant : une approche verticale a conduit les parties prenantes à agir en silo plutôt qu'en complémentarité, avec pour conséquences l'imposition d'une vision spécifique de l'événement, et surtout l'exposition des bénéficiaires à différentes menaces.

Pour résumer, peu de travaux ont à ce jour examiné en détail les interconnexions entre intérêts économiques et politiques sous-tendant le sécurisation des SME (Giulianotti, 2011). Un détour par la sociologie des organisations permet de souligner que si l'autorité et la hiérarchie sont nécessaires à l'intégration des différents niveaux d'action, elles ne peuvent pas tout ; afin de gérer l'incertitude, elles doivent être combinées à une capacité à résoudre efficacement les problèmes pratiques lorsque surgissent la surprise ou l'anomalie (Duran & Lazega, 2015). Par définition, ces situations inédites débordent les périmètres organisationnels et les lignes hiérarchiques, requérant des savoirs et une maîtrise de l'information qui sont distribués entre acteurs. L'échange constant est alors recommandé pour réduire l'équivoque face aux situations non anticipées, ambiguës et fluctuantes (Weick et al., 1999). En l'absence de cette confrontation, au sein par exemple des PC sécurité, des interprétations simplistes sont susceptibles de conduire à des décisions inadaptées, à un repli régressif sur l'autorité, voire au bricolage de solutions improvisées (parfois nécessaires mais rarement concluantes). La difficulté réside donc dans l'équilibre à trouver entre autorité (structure de rôles claire, respect des procédures) et dialogue ouvert à la critique, destiné à lever la confusion pour éviter l'effondrement de sens (Weick, 1995). Dans des environnements turbulents, en contexte de forte interdépendance intra et inter-organisationnelle, l'informel est constitutif d'une ressource pour solutionner les problèmes complexes de coordination (Duran & Lazega, 2015). Dès lors, les relations personnalisées et flexibles sont centrales pour atteindre une qualité de l'action collective ; entretenir des liens de coopération avec d'autres organisations (parfois concurrentes) constitue un enjeu fort (Bergeron et al., 2020).

3. Éléments de méthode

L'étude de cas est adaptée à la réalisation d'analyses organisationnelles visant à saisir la richesse et la complexité d'un terrain (Friedberg, 1994). Pour ce faire, cette démarche combine plusieurs recueils de données (observations, entretiens, analyses documentaires, etc.) autour d'une séquence sociale par essence unique et constitutive pour les acteurs concernés d'un problème spécifique (Hamel, 1998 ; Olivier de Sardan, 2008). Selon Hamidi (2012), il s'agit de faire le lien entre les faits observés et les particularités du contexte dans lequel ils se produisent. Les cas sont donc des objets intéressants en tant que tels, à comprendre en profondeur, dans leur singularité, en cherchant à les resituer dans leur contexte.

Le cas investigué est le processus inter-organisationnel de sécurisation de la *fan zone* (appelée « village rugby ») mise en place par la métropole de Saint-Etienne (SEM) pendant la CDMR 2023. D'une capacité de 8000 personnes, elle a été ouverte lors de quatre rencontres jouées au stade Geoffroy Guichard et de trois autres matches impliquant l'équipe de France. L'attention s'est en particulier portée sur la fréquence et la teneur des échanges entre parties prenantes pour analyser les risques et calibrer les mesures préventives (en amont de la compétition, pendant son déroulement puis *a posteriori*). Quelle coordination et quelle communication sont mises en œuvre entre ces acteurs interdépendants pour anticiper et faire face, collectivement et efficacement, aux différents risques liés à l'événement ?

La position d'insider d'un des auteurs a été mise à profit pour réaliser une observation complète par opportunité (Adler & Adler, 1987), pendant 30 mois en tant qu'apprenti en alternance puis salarié au sein du service Grands Evénements de SEM. Une posture privilégiée pour observer aussi bien le comportement des représentants de chaque acteur collectif que la nature des échanges lors de 14 réunions ayant eu pour thème principal ou secondaire la sécurité. La grille d'observation comportait les aspects suivants :

- Parties prenantes en co-présence
- Risques identifiés et mentionnés, hiérarchisation des menaces
- Remèdes et solutions envisagés pour résoudre le problème en suspens
- Conséquences inter-organisationnelles, interconnexion mise en œuvre
- Tensions, limites apparues entre acteurs lors de ces aménagements
- Atmosphère de travail, qualité du relationnel et forme prise par les échanges

En parallèle, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 11 acteurs ayant entre 6 et 23 ans d'ancienneté dans leur structure :

- chef du service gestion de crise et planification de la Préfecture
- commandant de la police nationale
- chef de service responsable de l'unité études et programmation de la police municipale
- chargé de mission plan de sauvegarde risques majeurs et événements, service sécurité civile et établissements recevant du public
- chef du groupement de la prévision et de la planification du Service départemental d'incendie et de secours (SDIS)
- directeur technique événementiel de l'Unité grands événements (UGE) de SEM
- responsable exploitation opérationnelle de la STAS (Transports Urbains de Saint-Etienne Métropole)
- deux co-dirigeants de l'entreprise STAFF (agence privée de sécurité)
- président de la Protection Civile de la Loire
- responsable de l'antenne départementale de la Protection Civile

Le guide d'entretien abordait les thèmes suivants :

- rôle et prérogatives formelles de chaque acteur ou service
- dimension relationnelle : liens entre personnes/structures
- risques identifiés dans et autour de la *fan zone*
- organisation de la prévention et de la gestion des risques en amont : articulation des efforts, coopération/coordination, qualité de la communication et transmission d'informations
- organisation de crise : effectivité des procédures, éventuels écarts et dysfonctionnements
- adaptation dynamique du dispositif (ajustements effectués), impact des tests et simulations, pratique du retour d'expérience

L'immersion de l'intervieweur au sein du dispositif a généré une propension des interviewés à s'exprimer librement, pendant une durée allant de 50 minutes à 1h45. A une exception près, l'intégralité des entretiens a été enregistrée puis retranscrite en prenant appui sur un logiciel spécialisé. Une analyse thématique a ensuite été entreprise, reprenant la trame du guide, constitutive des catégories investiguées.

4. Résultats

Contrairement aux autres villes accueillant la CDMR 2023, qui sous-traitent à une entreprise événementielle, SEM a élaboré sa fan zone en mobilisant ses propres services et en établissant des partenariats. L'UGE a assuré la production des événements et coordonné différents acteurs concourant à la sécurisation. Outre les interviewés (cf. *supra*), de nombreux bénévoles ont été mobilisés pour accueillir et orienter les spectateurs ne connaissant pas les lieux.

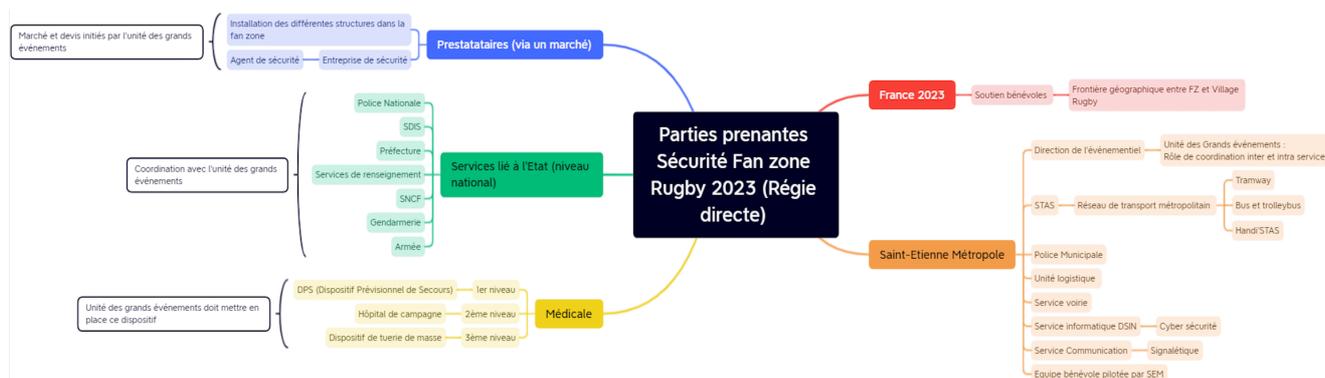


Figure 1 : dispositif de sécurisation de la fan zone

4.1. Risques identifiés et priorités en matière de prévention

Lors de l'Euro 2016 de football, c'est dans un contexte de forte menace terroriste (suite à la série d'attentats du 13 novembre 2015 à Saint-Denis et Paris) que Saint-Etienne a accueilli plusieurs rencontres et ouvert une fan zone de 17 000 personnes. Sept ans plus tard, le risque attentat focalise encore l'attention des parties prenantes, au même titre que les mouvements de foule. Sont également redoutés, dans une moindre mesure, les agressions armées, bagarres (éventuellement liées à une alcoolisation excessive et/ou à des tensions partisans) et aléas météorologiques, tant pour leurs conséquences directes que comme déclencheurs potentiels de formes de panique collective. Une sensibilité à des événements précurseurs a priori anodins (explosion de pétard dans la foule, présence d'un colis abandonné) est aussi perceptible, faisant écho à deux précédents survenus, pour le premier, dans une fan zone parisienne lors de l'Euro 2016 : un pétard mitraillette a été allumé, créant un mouvement de panique à l'origine d'une trentaine de blessés, dont quelques-uns gravement touchés. Le second événement reste gravé dans les esprits s'est aussi produit lors de l'Euro 2016, à Saint-Etienne cette fois. Un employé d'un partenaire présent sur la fan zone s'est fait voler son sac. Ce dernier a ensuite été abandonné dans la foule, déclenchant une alerte au colis piégé qui a conduit la Préfecture à prendre une décision risquée, mais in fine adaptée : mettre en place un périmètre de sécurité, plutôt qu'évacuer la zone afin de ne pas provoquer un mouvement de panique.

Autour de la fan zone, les collisions potentielles entre véhicule (tramway notamment) et piéton sont aussi évoquées. Les problèmes liés à la gestion des flux de spectateurs, comme la création de longues files d'attente⁷, sont surtout appréhendés à l'aune de la cible offerte pour une voiture bélier ou une attaque armée. L'implantation du « village rugby » dans un parc suffisamment vaste pour installer trois entrées équipées chacune de multiples couloirs pour les contrôles de

⁷ Des dysfonctionnements techniques sont mentionnés comme potentiels déclencheurs : un co-gérant de l'entreprise de sécurité déplore par exemple l'efficacité relative des raquettes magnétomètres, impliquant le recours subsidiaire à des palpations corporelles allongeant la durée des contrôles à l'entrée.

sécurité explique qu'il soit assez peu question, lors des entretiens et observations, de difficultés lors de l'admission dans la *fan zone*.

En dépit d'expériences marquantes vécues localement ou rapportées dans d'autres *fan zones*, les acteurs ne semblent pas focalisés sur une menace au détriment d'une autre. La palette des événements anticipés est large, hiérarchisée, et fait une large place à la problématique centrale, pour ce type d'événement, des mouvements de foule et de leurs facteurs déclencheurs. Dans ce système fortement couplé, les répercussions de certaines décisions ou approximations sont très tôt identifiées. Un interviewé fait ainsi part de son courroux suite à un revirement politique susceptible de remettre en cause la gratuité des transports en commun, à même de perturber la planification des flux vers la *fan zone* et d'impacter de nombreuses parties prenantes : STAS, bénévoles, agents de police, policiers municipaux, service de communication, etc. Par ailleurs, les acteurs centraux ont pleinement conscience que le déclenchement de réponses sécuritaires est susceptible de générer de nouvelles menaces : des mouvements de panique peuvent être induits par une annonce d'évacuation de la *fan zone*, finalement constitutive d'une prise de risque. Enfin, au quotidien, lors de la préparation puis du déroulement d'un événement, les approximations dans les interactions sont appréhendées comme des facteurs de risque : il faut un « *niveau d'écoute élevée, quel que soit le côté... Dès qu'il y en a un qui n'écoute pas, c'est la catastrophe (...) ça met de la difficulté très vite* » (directeur technique événementiel de l'UGE de SEM). Les développements ci-dessous approfondissent cette dimension relationnelle et communicationnelle.

4.2. La coopération effective entre parties prenantes

La coopération est désignée comme un élément-clé de la sécurisation des événements ; elle est dite « *hyper-importante* », « *essentielle* » ou encore « *déterminante* ». Au-delà de l'énoncé de simples principes, la coopération est unanimement qualifiée d'efficace à Saint-Etienne. Plusieurs ingrédients y contribuent.

La *fan zone* installée dans le cadre de l'Euro 2016 à Saint-Étienne a déjà éprouvé la collaboration entre les mêmes parties prenantes, représentées par les mêmes acteurs, pilotée par le même responsable de l'UGE sur le même lieu. Cette expérience commune et cette stabilité contribuent à l'interconnaissance poussée et à la bonne entente constatées lors des échanges auxquels nous avons assistés. « *Aujourd'hui, on a tellement l'habitude de travailler ensemble, on se connaît tous, tous, tous (...) quand on va en réunion à Lyon par exemple⁸, on part tous ensemble (...) là-bas, ils sont surpris en nous disant mais comment vous vous connaissez ?* » (chef de service responsable de l'unité études et programmation de la police municipale). La collaboration sur le temps long avec l'entreprise de sécurité privée rassure les autres parties prenantes, puisque dans un domaine caractérisé par des difficultés de formation, de recrutement et d'encadrement, cette société forme elle-même ses employés et réussit, dans une certaine mesure, à les fidéliser, évitant les affres liées à l'important *turn over* généralement constaté dans ce secteur sous tension. Les acteurs associatifs de la Protection Civile font état de cette qualité relationnelle par le biais de comparaisons : « *on a une relation de confiance, on bosse bien ensemble, on se comprend et on s'apprécie. Ça ner se passe pas pareil avec tous les organisateurs (...) il y en a avec qui on n'aura pas forcément envie d'y retourner et là franchement, au contraire (...) c'est toujours sympa de travailler avec vous, j'apprécie votre service* ». *A priori* anecdotique, le fait de manier l'humour lors de réunions officielles atteste d'une atmosphère de travail détendue. Ce fut notamment le cas entre les représentants de la

⁸ Dans le cadre de formations ou de réunions intégrant les polices municipale et nationale, des pompiers, etc.

police nationale et de la police municipale, lors d'une comparaison des effectifs mobilisés par ces deux entités (chacun sachant que de chaque côté, les efforts étaient conséquents).

Ce climat apaisé et constructif a caractérisé l'ensemble des 14 réunions observées, lors desquelles les désaccords restaient mineurs et se soldaient par des compromis. Une divergence est par exemple apparue à propos de la localisation du poste de secours, qui pour être opérationnel ne doit être ni trop excentré, ni trop central (et notamment trop proche de la sonorisation) ; sensible aux arguments des secouristes, l'UGE a consenti au déplacement de ce poste. « T'es pas obligé d'être d'accord sur tout. Mais tu trouves des solutions... Il faut souvent qu'il y ait quelqu'un qui lâche d'un côté. Et ça m'est arrivé de lâcher, et c'est arrivé de lâcher de l'autre côté » (directeur technique de l'UGE de SEM).

L'interconnaissance poussée entre parties prenantes fluidifie les interactions et la synchronisation des actions respectives autour d'habitudes bien ancrées de travail conjoint. Au-delà, la confiance et la bonne entente sont soulignées, du fait d'échanges constants et d'une écoute mutuelle des enjeux, contraintes et avis de chaque organisation concurrente. Cette confiance rend possible le partage d'informations sensibles : « quand on connaît bien les personnes avec qui on travaille et que ces personnes-là sont sérieuses, après il y a une confiance qui s'installe (...) il y a des éléments que j'ai pu donner à P., je sais qu'il va les garder pour lui. J'ai confiance, parce qu'après il faut pas qu'on ait de fuites en termes de sécurité sur notre dispositif. Et certaines personnes n'ont pas à savoir ce qui va se passer, comment ça va se mettre en place, tout ça » (commandant de la police nationale). Les succès rencontrés lors d'événements antérieurs, mais aussi les retours d'expérience qui leur ont succédé (suite notamment à l'Euro 2016) ont scellé cette qualité relationnelle.

Plusieurs niveaux de réunion concrétisent la coopération. Des échanges informels ont lieu en comité restreint (dyade ou triade). Des groupes de travail plus formalisés se saisissent de problématiques spécifiques (la mobilité par exemple). Des sous-réseaux se créent ainsi autour de questions ciblées, comprenant, autre illustration, le SDIS et la Protection Civile pour le calibrage du dispositif de secours. Suite à des échanges entre l'UGE et la police nationale (qui n'avait pas de visibilité sur la signalétique posée), les bénévoles accueillant et informant les spectateurs (à l'arrivée en gare, aux stations de transport en commun et lors du cheminement vers la fan zone, appelée fan walk) ont été repositionnés ; des déploiements inutiles ont été revus, permettant de renforcer la cohérence d'ensemble du dispositif combinant bénévoles et agents de police.

L'ensemble de ces interactions permet de préétablir les choix et décisions des comités de pilotage (coordonnés par l'UGE), qui précèdent eux-mêmes les commissions grands rassemblements se déroulant en Préfecture (réunissant jusqu'à 50 ou 60 personnes d'horizons divers). Sauf exception, l'efficacité de la coordination à l'échelon intermédiaire de SEM a fait de ces « grands-messes » une instance administrative de validation des décisions proposées. En cas de désaccord, la Préfecture tranche, mais en l'état des forces en présence, ce n'est généralement pas nécessaire. Le chef du service gestion de crise et planification de la Préfecture apprécie en effet la qualité et le sérieux du travail de coordination réalisé par le directeur technique de l'UGE.

Fruit d'un long processus de structuration collective, cette situation fait suite à une période lors de laquelle chaque service et organisation traitait puis présentait isolément ses dossiers en Préfecture, faisant émerger et rendant visibles les points de désaccord (entre police municipale et pompiers, par exemple). « C'est à dire que moi, j'arrivais à mettre un avis défavorable à la

manifestation. Or, dans le service d'à côté, des collègues pouvaient mettre un avis favorable (...) on n'était pas d'accord. Donc à un moment donné, j'ai dit basta, on arrête tout ça, on va s'organiser. Avec ce qu'on appelle des réunions interservices, l'objectif, c'est de faire venir dans ce bureau tous les partenaires. Chacun traite de sa partie, on présente et s'il y a des discordances ou si on n'est pas d'accord sur des points, on les discute. En gros, on se tape dessus en salle ici et quand on va en Préfecture, la logique elle est qu'à 99 %, ça déroule. On est tous d'accord, sauf si le préfet veut rajouter voilà, c'est tout. Ces réunions interservices, ça a été une nouveauté » (chargé de mission service sécurité civile et ERP, police municipale).

La participation de l'ensemble des acteurs aux temps d'échange formels n'est pas systématique. L'entreprise privée qui fournit les prestations assurées par des agents de sécurité y assiste rarement ; elle est le plus souvent représentée par l'organisateur qui recourt à ses services. Si elle n'empêche pas les contacts réguliers avec plusieurs parties prenantes, cette absence (en dehors de la réunion finale de validation en Préfecture) trahit, en dépit de discours soulignant la centralité opérationnelle des agents de sécurité⁹ (en termes d'accueil, de proximité avec le public, de contrôles, de dissuasion ou encore de remontées d'observations cruciales à l'adaptation), une intégration seulement partielle au dispositif. Une forme de coordination entre agents de sécurité et police nationale peut néanmoins être évoquée. Elle procède d'une médiation assurée par le directeur technique de l'UGE, qui a encouragé la mise en place de sas abrités à proximité des couloirs d'entrée. Concrètement, si un comportement particulier et/ou un sac volumineux attire l'attention des agents de sécurité, ceux-ci le signalent aux policiers à proximité, qui prennent discrètement en charge les individus concernés au sein de ces espaces dédiés.

Une évolution se dessine néanmoins. D'une part, plusieurs interviewés mentionnent la présence ponctuelle d'un des co-gérants de l'entreprise concernée dans les réunions interservices : « au bout d'un moment, le responsable de la société de sécurité de la fan zone, qui était très bien, avait été intégré aux réunions parce qu'il fallait qu'il y ait un niveau de connaissance suffisamment important pour pouvoir organiser les placements » (commandant de police nationale). D'autre part, pour la première fois sur le territoire stéphanois, un référent de la même entreprise sera présent au sein du PC sécurité du « village rugby ». Au-delà des aspects opérationnels, cette présence dans « l'œil du cyclone » revêt une signification symbolique. Un représentant de la Protection Civile, dont la présence, en tant qu'acteur associatif, a longtemps semblé incongrue au sein du PC sécurité, avoue que son intégration récente constitue aussi une reconnaissance appréciée.

Les échanges sont donc à la fois formels et informels. Dans certaines situations, liées notamment à la survenance d'imprévus, les périmètres respectifs manquent de clarté. Confrontés à ces zones d'incertitude, les acteurs affirment pouvoir compter sur le degré élevé d'interconnaissance pour résoudre les problèmes générés. C'est notamment à l'intérieur de SEM que des zones de recouvrement interservices sont apparues, entre UGE et direction de la communication notamment. Précisons que lors de l'Euro 2016, des panneaux signalétiques posés à l'envers ont généré des circulations non prévues entre la gare et la fan zone. En introduction, nous revenions, à propos d'incidents survenus au début de la CDMR 2023, sur l'enjeu de la signalétique pour le bon déroulement des grands événements sportifs. Conscients des décisions laissées en suspens (flottement relatif à la responsabilité de la production et de la pose de la signalétique en ville, notamment), les deux responsables de services, qui semblent

⁹ Le directeur technique de l'UGE décrit les agents de sécurité comme « les yeux et le bras armé » des organisateurs.

n'avoir guère d'affinités personnelles, ont finalement mis en place une réunion hebdomadaire pour se saisir de cette question.

4.3. La transmission d'informations

Le climat collaboratif décrit ci-dessus se reflète sur la circulation des informations, considérée à la fois comme un ingrédient central de la production de sécurité et comme un processus itératif continu. « *Qui dit travail d'équipe dit circulation de l'information, vérification, analyse de cette information, échange. Et on recommence et on fait en sorte d'affiner un peu tout ça au fur et à mesure (...) On est des machines à traiter l'information et à la re, redistribuer, récolter, traiter (...) C'est l'essentiel de notre travail* » (directeur technique de l'UGE).

Deux enjeux cruciaux émergent : repérer et synthétiser les éléments-clé pour éviter la saturation informationnelle ; cibler avec pertinence les partenaires pour lesquels l'information est susceptible d'avoir un impact et/ou une utilité. Concernant le premier aspect, il faut « *sortir les bonnes informations* » (directeur technique de l'UGE) afin d'éviter de submerger les partenaires et le PC sécurité sous une profusion de données. Pour distinguer l'intéressant de l'important, connaître les enjeux respectifs des partenaires revêt une importance cruciale ; sur ce point, le dispositif stéphanois dispose d'atouts évoqués *supra*. « *La circulation de l'information au bon endroit, au bon moment et calibrée de la bonne manière, c'est le nerf de la guerre pour nous. Il ne faut pas en dire trop sous peine de noyer les gens. Il faut surtout pas en dire pas assez pour que les gens se retrouvent avec une méconnaissance de leurs dossiers et des implications. Donc ce n'est pas facile de calibrer la qualité et la quantité d'informations qu'on donne (...) Après, les problèmes qu'on rencontre, c'est souvent un déficit d'informations, une incompréhension de l'information. Soit elle n'a pas été envoyée à la bonne personne, soit pas formulée de la bonne manière, ou pas hiérarchisée comme il faut* » (directeur technique de l'UGE). Concernant le ciblage des acteurs, plusieurs interviewés évoquent un problème potentiel en termes d'interprétation et de temporalité si ce n'est pas « *la bonne personne* » qui reçoit l'information au sein du service contacté. « *Deuxième difficulté et moi, c'est là où j'ai le plus de difficulté, pour être tout à fait franc, c'est à qui ? A qui on envoie, à qui on diffuse ?* » (directeur technique de l'UGE). Les conséquences en termes de *sensemaking* (Weick, 1995) peuvent être importantes dès lors que le réceptionnaire ne saisit pas l'impact potentiel, le degré d'urgence et/ou le référent à qui répercuter l'information. « *Les gardiens qui vont être positionnés aux différentes issues de secours (...) si on donne un ordre d'évacuation, il ne s'agit pas d'envoyer un ordre d'évacuation et que les issues de secours restent fermées, par exemple* ». Une nouvelle fois, il est cependant précisé que « *sur Saint-Étienne, on a la chance de bien se connaître, de travailler ensemble, de connaître les interlocuteurs. On sait qui appeler* » (responsable exploitation opérationnelle de la STAS).

Sur le terrain, une forme d'inertie susceptible de générer des retards de mise en œuvre est parfois déplorée. Avant d'engager certains moyens d'intervention, les effectifs de police nationale doivent faire remonter des informations à leur hiérarchie pour accord. Ce trait bureaucratique génère occasionnellement de l'impatience du côté de partenaires (à l'image de l'entreprise de sécurité) qui verraient d'un bon œil une délégation accrue, permettant des ajustements plus efficaces. La police municipale regrette la réception tardive de certaines informations, qui sont d'abord adressées à la police nationale du fait du lien administratif direct que cette institution entretient avec la Préfecture. Pour pallier d'éventuels décalages de transmission, les cadres des polices nationale et municipale, qui disposent chacune d'un canal radio, ont convenu d'une solution informelle : ils restent en lien la plupart du temps en s'équipant de deux *talkies walkies*. Cet aménagement permet un gain de temps : en son absence,

chaque corps de police devrait attendre que les informations « remontent » au PC sécurité où se prend, éventuellement, la décision de transmettre à l'autre service (« redescende » des informations). Un acteur d'un autre service explique qu'il projette même de s'équiper de trois *talkie walkies* les soirs d'ouverture de la *fan zone*.

Enfin, la transmission d'informations à destination du public est protéiforme : service de communication, agents de sécurité, STAS et speaker de la *fan zone* y participent, par le biais d'affichages (écrans, panneaux), de fléchage, d'instructions sonores et de conseils d'accueil. Bien que crucial, ce dernier point est souvent le parent pauvre de l'organisation de manifestations sportives en France. A Saint-Etienne, les bénévoles assurent une fonction primordiale en la matière, aux côtés des agents de police et agents de sécurité privée. La qualité de leur accueil avant et après la fréquentation de la *fan zone* (tout au long de la *fan walk* et dans les parkings) a été louée¹⁰, ce qui est aussi à mettre au crédit de l'organisateur qui a recruté 300 bénévoles supplémentaires venant prêter main forte aux 600 déployés dans le cadre de *France Rugby 2023*. La présence facilitante de nombreux anglophones dans les rangs de ces bénévoles est à noter.

4.4. Des exercices ex ante pris plus au sérieux que les retours d'expérience ex post ?

En amont de l'ouverture de la *fan zone* au public, le dispositif de sécurité a été mis à l'épreuve de plusieurs manières. Deux exercices ont été organisés pour tester le déploiement des bénévoles, agents de sécurité et policiers, ainsi que le système d'alerte, les plans d'évacuation et de secours aux victimes. L'objectif de ces simulations est de transformer les difficultés qui émergent en pistes d'amélioration : « *si ça foire, c'est plutôt bon signe, c'est parce qu'on va pouvoir en tirer des enseignements* » (directeur technique de l'UGE). C'est d'autant plus nécessaire qu'entre deux événements sportifs, l'implantation exacte, la taille et la configuration d'une *fan zone* ne sont jamais reproduites à l'identique (tout comme se transforme l'environnement).

Le premier exercice s'est déroulé en salle, en petit comité. Un scénario a été élaboré par la Préfecture, la police municipale, le SDIS et l'UGE : pendant un match au stade Geoffroy Guichard, un drone disperse un produit chimique en tribune, ce qui occasionne un mouvement de foule. Les spectateurs présents dans la *fan zone* en sont rapidement informés *via* les réseaux sociaux. Un drone survole ensuite la *fan zone*, occasionnant un mouvement de panique. Le second exercice avait pour cadre le « village rugby » (sans public) et consistait en une explosion de pétards à l'origine d'un mouvement de panique nécessitant une évacuation et l'intervention de secouristes auprès des blessés. Ces exercices préparatoires ont permis de repérer les dysfonctionnements potentiels : surplus d'information, rapidité et qualité perfectibles de la transmission, etc. Cela a donné lieu à des remédiations à propos des moyens de communication : il est apparu que les *talkie walkies* grésillaient, ce qui a poussé à équiper le PC sécurité du « village rugby » d'une ligne téléphonique fixe ; pour une information en temps réel de toutes les parties représentées au sein du PC sécurité, un grand écran a été installé afin que chacun bénéficie de données quant à la fréquentation de la *fan zone* ou puisse accéder aux « mains courantes » déposées par les différents acteurs. Les plans d'accès pour les véhicules de secours ont aussi été altérés quand il est apparu, lors d'un exercice, que les pompiers avaient instinctivement emprunté un trajet plus direct que celui prévu initialement.

¹⁰ En attestent les interventions du public lors d'une communication assurée par les auteurs dans le cadre de la *Global Rugby Leadership Conference* qui s'est tenu à Lyon les 27 et 28 septembre 2023.

L'utilité des retours d'expérience *a posteriori* est unanimement soulignée. Plusieurs acteurs affirment toutefois ne pas y être conviés, quand d'autres déplorent un manque de systématicité ou une composition trop restreinte des collectifs prenant part à ces *debriefings*. Pour reprendre les propos du chef de service responsable de l'unité études et programmation de la police municipale, « si ça se passe bien, en gros on fait pas ». Les retours d'expérience les plus fréquents sont en fait intra-organisationnels (ou interservices au sein de SEM) et peu formalisés, ce qui limite la portée des apprentissages organisationnels : « on se souvient pas. Et le problème récurrent il revient chaque année, et on le traite au moment où ça merde » (chef de service responsable de l'unité études et programmation de la police municipale). Le manque de temps, la projection vers le prochain événement ou la fatigue post-événement sont explicatifs, selon les interviewés. Même internes et plus ou moins improvisés, ces retours d'expérience ont des effets positifs (adaptations à la marge, réajustements), comme en atteste le redéploiement de la cinquantaine d'agents ayant pour rôle d'orienter les spectateurs empruntant les transports en commun¹¹ : « à l'issue de chaque match, c'est un retour d'expérience à chaud. OK, savoir ce qui a fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné. Est-ce qu'il faut qu'on se réadapte pour le prochain match ? Est-ce qu'on a loupé des positions terrain, des endroits où il n'y avait personne ? Et puis il aurait fallu quelqu'un. Au contraire des endroits où on était en sureffectif et où on peut diminuer » (responsable exploitation de la STAS). Ce fonctionnement est également décrit par d'autres parties prenantes : « ce qui se passe, c'est qu'on se voit. On met en place des choses et au fur et à mesure des matches, on les ajuste. Et le retex (NDLA : retour d'expérience) se fait surtout à ce moment-là, pour essayer de tirer les enseignements d'un match sur l'autre » (commandant de la police nationale).

Les effets latents d'un retour d'expérience en bonne et due forme, suite à la mise en place de la *fan zone* pendant l'Euro 2016, sont évoqués : outre les évolutions opérationnelles qui se sont dessinées, des répercussions positives sont aussi mentionnées sur la qualité du lien entre parties prenantes de la sécurité. « C'est là où ça a scellé pas mal d'ailleurs, si ce n'est d'amitié, du moins de collaboration. J'ai pu entendre un policier me dire qu'on s'était opposés souvent, mais qu'on avait toujours trouvé une solution et que ça, c'était appréciable » (directeur technique de l'UGE).

Conclusion

En dépit des menaces en suspens, la sécurité ne doit pas prendre le pas sur l'ensemble des autres dimensions caractérisant un événement sportif, à commencer par l'expérience des spectateurs. Toute la difficulté est de parvenir à l'absence de troubles majeurs sans que ce soit au prix de procédures de contrôle et d'encadrement trop pesantes. En d'autres termes, le souci légitime de sécurisation, s'il devient obsessionnel et démonstratif, est susceptible d'éclipser le caractère festif de l'événement, voire de générer des effets contre-productifs (provocations et escalade des tensions). Le directeur technique de l'UGE œuvre en ce sens. La relation de confiance instaurée avec la Préfecture constitue un point d'appui vers des arbitrages à ses yeux satisfaisants : « moi j'étais garant d'un côté un peu festif que je n'ai pas manqué de rappeler. Les gars, faut pas me transformer la fan zone en camp de concentration, quoi ! On va pas mettre des miradors avec des mecs avec des mitraillettes dans tous les coins parce qu'en gros, c'était un peu la direction que ça prenait » (directeur technique de l'UGE). Au-delà des contraintes qu'elle impose, une gestion des risques volontariste est susceptible de générer des effets bénéfiques à propos de fonctions et d'enjeux aussi divers que la logistique, la sûreté de fonctionnement ou la qualité de service. Dans le cas du « village rugby », les efforts sécuritaires

¹¹ La STAS contracte depuis plusieurs années avec une société (DOM Sécurité) pour disposer ponctuellement d'hôtes et hôtesse d'accueil dans ses tramways et en station.

semblent se répercuter positivement sur l'accueil, la signalétique, le confort dans les transports ou encore la taille des files d'attente.

Ce qui est observé par le biais d'une étude de cas ne vaut pas pour un autre site que celui enquêté, le risque étant d'extrapolation des faits, tendances et discours essentiellement contingents (Olivier de Sardan, 2008). Sans « faire dire à l'enquête plus qu'elle ne peut donner » (ibid., p. 97), toute ambition à la généralisation n'est cependant pas abandonnée, en précisant que celle-ci ne concerne ni des individus ni des populations, mais des processus et des relations (Beaud & Weber, 1997). En effet, bien que regardant du côté du singulier pour rendre compte de sa complexité, le cas regarde simultanément du côté du général, afin d'en « extraire une argumentation de portée plus générale, dont les conclusions seront réutilisables » (Passeron & Revel, 2005, p. 9). Pour autant, comme dans toute recherche en sociologie des organisations, il serait naïf de prétendre avoir cerné l'ensemble des processus décisionnels, comportements et stratégies à l'œuvre.

Sans prétention à l'exhaustivité, le tableau ci-dessous résume les principaux ingrédients de la sécurisation de la fan zone de Saint-Etienne (colonne 1), tout en rappelant les éléments empiriques repérés (colonne 2) et les soubassements théoriques auxquels ils font écho (colonne 3).

Tableau 1 : synthèse des principaux éléments concourant à la sécurisation de la *fan zone*

<u>Dimensions clé de la sécurisation de la fan zone</u>	<u>Éléments concrets relevés</u>	<u>Lien avec les concepts et modèles mobilisés</u>
<u>Identification des menaces</u>	<u>Volonté de privilégier l'accueil et de ne pas déployer un maintien de l'ordre démonstratif</u>	<u>Évitement d'une logique confrontationnelle propice aux effets pervers (approche <i>low profile</i>, absence de défiance vis-à-vis des spectateurs)</u>
	<u>Conscience de la pluralité des risques et de leur caractère intriqué</u>	<u>Présence d'un éventail interdépendant de risques, avec de multiples déclencheurs potentiels</u>
	<u>Élargissement aux circulations hors fan zone (signalétique, accueil, transports)</u>	<u>Segmentation spatiale des risques (gestion des flux, cheminements, accès)</u>
	<u>Convergences des priorités en matière de gestion des risques, attention particulière aux mouvements de foule</u>	<u>Vigilance par rapport à la fabrique endogène des risques par les organisateurs</u>
<u>Clarté et respect des périmètres et dynamiques organisationnels</u>	<u>Prérogatives bien établies, expertises respectives reconnues et conscience d'appartenir à un « acteur réseau »</u>	<u>Conscience du caractère fortement couplé du système</u>
	<u>Expérience éprouvée du travail en commun, stabilité du collectif d'acteurs</u>	<u>Interconnaissance poussée</u>
	<u>Interconnaissance des enjeux, capacités et contraintes de chaque acteur</u>	<u>Coopération et interconnexion facilitées Informel constitutif d'une ressource pour solutionner les problèmes de coordination</u>
<u>Climat inter-organisationnel, conception de l'autorité et processus décisionnels</u>	<u>Leadership non autoritaire : ouverture au dialogue, à l'expression des doutes et difficultés soulevés par d'autres acteurs</u>	<u>Autorité légitime exercée mais non toute-puissante, inutilité d'un recours zélé à la hiérarchie Coopération non entravée par un pouvoir trop centralisé</u>
	<u>Collaboration étroite entre acteurs Qualité relationnelle et tensions apaisées</u>	<u>Zones d'incertitude peu exploitées à des fins particularistes ou corporatistes Ajustements informels collectifs et atteinte de compromis facilités Capacité à résoudre efficacement les problèmes pratiques face à la surprise et à l'incertitude Relations personnalisées et flexibles au service de la qualité de l'action collective Absence de phénomènes de repli organisationnel</u>
	<u>Légitimité reconnue du « chef d'orchestre »</u>	<u>Configuration horizontale et dialogue favorisé</u>
	<u>Validation locale avant le passage en Préfecture Arbitrages en réunions interservices et/ou informelles</u>	<u>Vision étatique peu prégnante Décentralisation Collaboration étroite entre forces de l'ordre, organisateur et sécurité privée Fonctionnement ni bureaucratique ni rigide</u>
<u>Communication et calibrage de la transmission d'informations</u>	<u>Echanges constants entre acteurs Interactions quasi-quotidiennes</u>	<u>Orchestration et multiplication des médiations permettant l'établissement des collaborations entre réseaux d'expertise Interconnexion relationnelle et concertation Potentielle conflictualité des préoccupations apaisée</u>
	<u>Repérage et synthèse des éléments et interlocuteurs clé (au-delà du formel et des prérogatives) Activation du réseau informel</u>	<u>Éviter la saturation informationnelle Processus collectifs de <i>sensemaking</i> facilités par la transmission d'informations utiles aux bons interlocuteurs</u>
<u>Mises à l'épreuve <i>ex ante</i> du dispositif et retours d'expérience <i>ex post</i></u>	<u>Tests du dispositif de sécurité suivis d'ajustements (canaux de communication, accès véhicules de secours)</u>	<u>Exercices et simulations déterminants pour ajuster les dispositifs et stimuler le niveau effectif de coopération</u>
	<u>Non-systématiques, en partie informels Problèmes identifiés mais non réglés ressurgissant occasionnellement</u>	<u>Apprentissages organisationnels à optimiser (effets vertueux sur la sécurité et le relationnel)</u>

Pendant la réalisation de cette étude de cas, l'issue de l'événement n'était pas connue. Le fait qu'aucun incident notable ne soit finalement survenu est une réussite qui ne doit pas être considérée comme l'indicateur d'une parfaite adéquation du dispositif sécuritaire. Parfois, la chance est en partie explicative du déroulement sans obstacle d'un événement. L'imprévisibilité et le couplage systémique serré font qu'il n'est pas possible d'anticiper l'ensemble des menaces, ni de garantir en toutes circonstances des réponses adaptées (et ce quels que soient le degré d'anticipation et les effets d'expérience collectifs). Des interférences entre événements sont d'ailleurs apparues suite aux premières ouvertures de la fan zone, début septembre 2023. La tenue simultanée de la foire de Saint-Etienne à proximité du « village rugby » a nécessité une adaptation pour rendre étanches les deux zones et éviter que des véhicules se rendant à la foire aient un accès direct à la fan zone (faible qui aurait été exploitable dans le cadre d'une éventuelle attaque terroriste).

Le système décrit dans cet article présente néanmoins des gages de solidité. Les modes de fonctionnement collectif mis en œuvre ont permis une analyse pertinente des risques, une capacité élevée de prévention et de réaction face à la survenue d'événements critiques. En termes d'interconnexion, « *se comporter en bons voisins* » procure deux avantages liés : cela conduit à anticiper les impacts de certaines décisions (les siennes comme celles des autres) sur les parties prenantes, mais aussi à repérer les informations-clé à transmettre (en ciblant avec pertinence les destinataires dont on est au fait des enjeux et contraintes). Cette intercompréhension s'est installée parce que le directeur technique de l'UGE n'exerce pas une autorité surplombante. Sorte de « *chef d'orchestre* », il assure certes un *leadership* et un rôle de coordination, tout en acceptant la contradiction, la recherche de compromis et en s'appuyant sur les domaines de compétence respectifs. Sa légitimité est d'autant plus reconnue par les autres acteurs qu'il ne leur fait pas d'ombre.

L'autosatisfaction constitue cependant un piège menaçant les organisateurs d'événements sportifs connaissant le succès (Soulé, 2011). D'un point de vue managérial, l'enjeu consiste dès lors à s'intéresser à la manière dont l'organisation entretient ses capacités de résilience, dans le temps, qu'il s'agisse de détection, d'absorption, de renouvellement et d'appropriation (Weick, 1995). A ce propos, une voie de progrès consisterait à formaliser une procédure de retour d'expérience plus systématique, impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, ce cas constitue un contrepoint du fiasco du Stade de France. Lors de la préparation de la finale de Ligue des champions, puis à Saint-Denis et au sein de la *fan zone* dédiée aux supporters de Liverpool, se sont manifestés des analyses des risques approximatives, une incapacité à s'appuyer sur l'expertise disponible, des difficultés de travail conjoint, des formes d'autoritarisme et un maintien de l'ordre agressif ayant relégué au second plan la question de l'accueil et de la qualité de l'expérience des spectateurs. Par bien des aspects, la configuration et la dynamique inter-organisationnelles observées à Saint-Etienne produisent un fort effet de contraste. Alors que l'emballement pour la vidéosurveillance algorithmique constitue une réponse à la fois solutionniste (Soulé & Lestrelin, 2023) et opportuniste (Rigouste, 2023) au retentissant échec inter-organisationnel du Stade de France, les ajustements progressivement réalisés pour sécuriser la *fan zone* sont plutôt *low tech*. C'est la quête d'efficacité qui a orienté dans cette voie : le monitoring est basé sur l'humain, privilégiant des retours directs de terrain médiés par des vecteurs éprouvés et robustes de communication¹². La vidéosurveillance, utile pour un suivi à distance de la situation (depuis la Préfecture ou le ministère de l'Intérieur par

¹² Ce n'est pas propre au cas ici analysé : dans l'urgence, les acteurs chargés d'interpréter les situations et prendre des décisions tendent à préférer les retours radio du terrain aux images de vidéosurveillance (Gormand, 2023).

exemple), suscite une certaine méfiance car elle est consommatrice d'attention. La confiance maintes fois soulignée entre parties prenantes est moins marquée envers des technologies dont les potentiels effets pervers sont identifiés avec lucidité.

Références

- Adler, P., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park : Sage.
- [Beaud, S., & Weber, F. \(1997\). *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte.](#)
- Bergeron, H., Borraz, O., Castel, P., & Dedieu, F. (2020). *Covid-19 : une crise organisationnelle*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Boyle, P., & Haggerty, K.D. (2012). Planning for the worst: Risk, uncertainty and the Olympic Games. *British Journal of Sociology*, 63(2), 241-259.
- Cleland, J., & Cashmore, E. (2018). Nothing Will Be the Same Again After the Stade de France Attack: Reflections of Association Football Fans on Terrorism, Security and Surveillance. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(6), 454-469.
- Duran, P., & Lazega, E. (2015). Action collective : pour une combinatoire des mécanismes de coordination. *L'Année sociologique*, 65, 291-304.
- [Elliott, D. \(2018\). Risk and crisis management. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, C. Anagnostopoulos \(Eds\), *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge, 334-350.](#)
- [Fink, S. \(1986\). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.](#)
- [Frawley, S. \(2015\). Organizational power and the management of a mega-event: the case of Sydney 2000. *Event Management*, 19, 247-260.](#)
- [Friedberg, E. \(1994\). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue Française de Sociologie*, 33, 531-557.](#)
- Giulianotti, R., Armstrong, G., Hales, G., & Hobbs, D. (2014). Global sport mega-events and the politics of mobility: the case of the London 2012 Olympics. *The British Journal of Sociology*, 66(1), 118-140.
- Giulianotti, R. (2011). Sport Mega Events, Urban Football Carnivals and Securitised Commodification: The Case of the English Premier League. *Urban Studies* 48(15), 3293-3310.
- Giulianotti, R., & Klauser, F. (2010). Security Governance and Sport Mega-Events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda ». *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49-61.
- Gormand, G. (2023). Vidéosurveillance : nous marchions les yeux bandés. Maintenant, nous allons courir. https://www.linkedin.com/pulse/vidéosurveillance-nous-marchions-les-yeux-bandés-allons-gormand?trk=public_profile_article_view (consulté le 7 septembre 2023).
- [Hamel, J. \(1998\). Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, CIV, 121-138.](#)
- [Hamidi, C. \(2012\). De quoi un cas est-il le cas ? Penser les cas limites. *Politix*, 100\(4\), 85-98.](#)
- Hourcade, N. (2010). Principes et problèmes de la politique de lutte contre le hooliganisme en France. *Archives de politique criminelle*, 32, 123-139.
- Klauser, F. (2011). The Exemplification of Fan Zones: Mediating Mechanisms in the Reproduction of Best Practices for Security and Branding at Euro 2008. *Urban Studies*, 48(15), 3203-3219.
- Klauser, F. (2012). Spatialities of security and surveillance: managing spaces, separations and circulations at sport mega events. *Geoforum*, 49, 289-298.
- [Lacour, P. \(2005\). Penser par cas, ou comment remettre les sciences sociales à l'endroit. *EspacesTemps.net*, mai, consulté le 22 juin 2019 \[http://espacestemps.net/document1337.html\]](#)

- Lestrelin, L., & Soulé, B. (2021). Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif. Une conciliation délicate au sein des clubs professionnels de football. *Revue Française de Sociologie*, 62(3-4), 451-480.
- [Lestrelin, L., & Soulé, B. \(2024\). Le maintien de l'ordre à l'épreuve des spectacles sportifs. *Le Monde Diplomatique*, mai.](#)
- Mastrogiannakis, D., & Dorville, C. (2013) Security and sport mega-events: a complex relation. *Sport in Society*, 16(2), 133-139.
- [Menaker, B.E., Sheptak, D., Kurland, J., & Tekin, D. \(2024\). Rethinking Sport Event Security: From Risk Management to a Community Driven Approach. *Journal of Global Sport Management*, 9\(2\), 346-368.](#)
- Mignon, P. (1998). *La passion du football*. Paris : Odile Jacob.
- [Naraine, M., Schenk, J., & Parent, M. \(2016\). Coordination in International and Domestic Sports Events: Examining Stakeholder Network Governance. *Journal of Sport Management*, 30\(5\), 521-537.](#)
- [Olivier de Sardan, J.P. \(2008\). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve : Bruylant-Academia.](#)
- Parent, M.M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. London: Routledge.
- [Passeron, J.C., & Revel, J. \(2005\). Penser par cas. Raisonner à partir de singularités. In J.C. Passeron, J. Revel \(Eds\), *Penser par cas*. Paris : Éditions de l'EHESS, 9-44.](#)
- Pearson, G., & Stott, C. (2022). *A new agenda for football crowd management. Reforming legal and policing responses to risk*. Palgrave MacMillan.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents. Living with High-Technologies*. Princeton University Press.
- [Richards, J., Spanjaard, D., O'Shea, M., & Garlin, F. \(2022\). The changing carnival: reimagining and recreating the match-day experience in multi-purpose stadiums. *Journal of Sport & Tourism*, 26\(3\), 269-284.](#)
- Rigouste, M. (2023). Des jeux dont vous êtes le cobaye. Business sécuritaire et spectacle olympique. *Revue du Crieur*, 22(1), 46-59.
- [Rookwood, J. \(2024\). Diversifying the fan experience and securitizing crowd management: a longitudinal analysis of fan park facilities at 15 football mega events between 2002 and 2019. *Managing Sport and Leisure*, 29\(1\), 37-55.](#)
- Scraton, P., Haydon, D., Easthope, L., Canning, P., & Marshall, P. (2022). *Treated with contempt. An independent panel report into fans' experiences before, during and after the 2022 Champions League Final in Paris*. <https://law.qub.ac.uk/schools/SchoolofLaw/filestore/Fileupload,1530449,en.pdf> (consulté le 22 avril 2023).
- [Soulé, B. \(2011\). Genèse et gestion d'une crise : l'édition 2007 du marathon de Chicago. *Gérer & Comprendre*, 103, 38-48.](#)
- Soulé, B., & Lestrelin, L. (2023). Sécuriser les grands événements sportifs : que faut-il attendre des outils technologiques ? *The Conversation*. <https://theconversation.com/securiser-les-grands-evenements-sportifs-que-faut-il-attendre-des-outils-technologiques-214986> (consulté le 19 octobre 2023).
- Spaaij, R. (2006). *Understanding football hooliganism: A comparison of six Western European Football Clubs*. Amsterdam : Amsterdam University Press.
- Tsoukala, A. (2010). *Hooliganisme en Europe. Sécurité et libertés publiques*. Québec : Athéna.
- UEFA (2022). *Report of the independent panel inquiry into the events surrounding the UEFA Champions League Final in Paris on 28th May 2022* (chaired by Brandao Rodrigues, T.). https://editorial.uefa.com/resources/027e-174e23083d46-84d25c2e6e55-1000/uclf22_independent_review_report_20230213194627.pdf (consulté le 13 juillet 2023).

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. *Research in Organizational Behavior*. New York: Elsevier.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.