

Rapport sur les résultats du workshop PULL du 12 mars 2015

Catherine Zwetkoff et Aline Thiry, Spiral ULg

1. Introduction

1.1. Un rappel du projet PULL

PULL est une recherche exploratoire menée par le Spiral de l'Université de Liège. Elle porte sur l'opportunité et la faisabilité de la création d'un living lab (LL) en gestion du risque en Wallonie, en y incluant donc la planification d'urgence et la gestion de crise.

Il s'agit d'une recherche-action, une stratégie de recherche hybride relevant de la production de connaissance, d'un savoir se voulant novateur par l'action, c'est à dire par l'intervention délibérée du chercheur sur base d'hypothèses d'action. Le chercheur s'inscrit dans un collectif d'acteurs (recherche participative) pour changer la réalité à partir des hypothèses d'action pour résoudre une situation problème (modèle prescriptif).

La recherche-action est par définition participative dans la mesure où elle associe dès le départ une série d'acteurs partageant la même volonté de réfléchir sur le dysfonctionnement/problème pour le résoudre. Elle implique des pratiques d'interdisciplinarité.

La stratégie de la recherche-action est en phase avec la rationalité de la démarche Living Lab (LL) (co-construction avec les parties prenantes). Car un LL ne se décrète pas : il se construit ensemble si les parties prenantes le jugent pertinent, en adéquation avec leurs besoins. Il s'agit de faciliter par la suite son appropriation par les parties concernées.

Les participants au Mesydél et au workshop sont d'entrée de jeu, informés de la finalité de la recherche: évaluer avec leurs critères la pertinence et la faisabilité du modèle organisationnel « Living Lab » tel qu'ils l'auront défini au fil de leurs interactions.

1.2. Les étapes du projet

La première étape du projet a été dédiée à une enquête en ligne de type Delphi **en deux tours avec le logiciel Mesydel** afin d'identifier les demandes des professionnels de la gestion du risque à partir de leur diagnostic des forces et faiblesses du système actuel.

Le premier tour (37 participants) a porté sur une analyse SWOT du modèle actuel de gestion du cycle du risque (celui-ci comprend les six phases suivantes : identification des risques, prévention/atténuation, préparation, gestion de crise, rétablissement, intégration des enseignements). Il a notamment permis de dégager à partir des paroles des participants les éléments clés de quatre modèles « théoriques ». Ces éléments seront utilisés selon différentes modalités lors du workshop pour susciter le débat entre les participants et leur faire co-construire le/les modèle(s) idéal(aux).

Le second tour s'est focalisé sur la pertinence d'une démarche Living Lab (LL) pour une gestion du cycle de risque plus efficace, efficiente et appropriable. Les réponses suggèrent dans l'ensemble qu'il s'agit là d'une piste exploitable, à mettre en débat, à approfondir.

La seconde étape a donc consisté en un **workshop ouvert aux professionnels de la gestion du cycle du risque ainsi qu'à des citoyens concernés**. Les participants ont été invités à co-construire un modèle idéal de gestion des risques dans le contexte de la planification d'urgence associés au plan de délestage. Ce workshop s'est déroulé le 12 mars 2015 à L'Université de Liège.

2. Le workshop

2.1. Pourquoi ce workshop?

Il complète/approfondit le Mesydel (questionnaire en ligne en 2 tours) sur plusieurs points.

Un LL ne se décrète pas : il se construit ensemble si les parties prenantes le jugent pertinent, en adéquation avec leurs besoins. Il s'agit de faciliter par la suite son appropriation par les parties concernées.

Par ailleurs, tous les projets, toutes les étapes d'un projet ne conviennent pas nécessairement à une démarche « LL ». Il existe par ailleurs beaucoup de variantes de LL selon les « valeurs » prises par les dimensions qui constituent le tronc commun de la démarche. Le LL peut se limiter par exemple à une plateforme technologique activée en situation de crise. Il peut aussi être un outil de co-création rassemblant les différents savoirs autour de l'élaboration d'un plan d'urgence, etc. Il convient donc de réfléchir ensemble à une démarche répondant à des attentes sans doute diversifiées et d'opérer les choix stratégiques, organisationnels, techniques et opérationnels les plus efficaces, les plus efficaces et en même temps faisables (contexte organisationnel, social, etc.).

De plus, il a été possible de tirer parti de la masse d'information déjà collectée au terme du Mesydel pour alimenter les fondements empiriques d'une démarche inductive. Quatre scénarios ou modèles ont en effet été construits à partir de ce que les participants au Mesydel souhaitent ou rejettent comme mode de fonctionnement de la gestion du cycle du risque. Aucun de ces modèles ne résume à lui seul ce que les participants souhaitent ou rejettent. De plus, certains modèles ont des caractéristiques communes. Ils ne représentent pas des catégories homogènes et bien distinctes mais plutôt des points sur un continuum dont les extrêmes sont respectivement la combinaison d'une approche « *top down* » et « *bottom up* », d'une part, et d'une approche linéaire (pas de feedback) avec effet tunnel et une approche circulaire et réflexive (feedbacks) sur la manière de travailler, d'autre part. Ces modèles sont des représentations partielles et réductrices de la diversité et de la richesse de notre matériel empirique. Leur seule ambition est d'initier une dynamique de co-construction au sein de chaque groupe.

2.2. Les spécificités du workshop par rapport au Mesydel

Ce workshop sous ses différentes déclinaisons comporte quatre différences importantes par rapport au Mesydel. Elles en font un mini Living lab. Il est d'abord présentiel et non plus virtuel, permettant ainsi aux participants de co-construire un processus en interagissant directement, en face à face. Il est de plus, élargi aux citoyens en y intégrant des représentants de l'ensemble des personnes concernées notamment par le plan d'urgence ainsi que des porte-paroles du monde économique/entrepreneurial. Les participants sont placés en situation, celle de la gestion des risques consécutifs au plan de délestage à l'agenda de cet hiver 21014-2015 et qui le restera au cours des années suivantes. Ils sont dans une démarche de co-construction.

Comme pour toute mesure de prévention, l'application du plan de délestage est source de risques « secondaires » inhérents à une coupure d'électricité d'une certaine durée, des risques qui sont fonction des modalités de cette coupure ainsi que de son contexte. Le plan de délestage s'accompagne dès lors d'une planification d'urgence et d'intervention pour prévenir/atténuer ces risques, gérer les situations de crise en cas de concrétisation et assurer le retour à la normale.

Le choix de ce cas présente plusieurs avantages. Les risques associés au plan de délestage restent d'actualité dans les années à venir. Pour les « professionnels », il y a des enseignements à tirer de l'expérience de cette année, le retour d'expérience étant identifié au cours du Mesydel comme l'un des points faibles du cycle de la gestion du risque. Le plan de délestage a reçu une amplification médiatique importante au cours de ces derniers mois. Les risques qui lui sont associés sont donc potentiellement perçus par le citoyen et se trouvent en tout cas à l'agenda des responsables de la planification d'urgence. La gestion de ces risques est par ailleurs suffisamment complexe pour bénéficier de la mobilisation de différents savoirs (savoirs experts, savoirs d'usage).

Cette étape de la recherche-action nous donnera des indications sur les difficultés éventuelles à « recruter » les participants, notamment ceux qui n'appartiennent pas aux 5 disciplines et sur la manière de les surmonter, en partant de l'expérience et des idées des

participants. Il s'agit aussi de trouver/tester les méthodes de co-construction adaptées à l'objet et à l'étape dans le cycle du risque – identification des risques et planification d'urgence - ainsi que de trouver la ou les formules qui permettront de mobiliser les différentes catégories de participants dans la durée qu'implique la gestion du cycle d'un risque selon une démarche LL.

2.3. Le programme et le déroulement du workshop

Le choix du format d'une demi-journée s'est imposé pour permettre à un maximum de personnes invitées d'y participer. Au total, 51 participants dont une dizaine de « citoyens » ont répondu présents. Ce format s'est révélé d'emblée très contraignant du fait de la participation des « citoyens » et de quelques professionnels qui n'ont pas participé au Mesydel.

Le programme s'est donc déroulé en deux temps. Un ensemble de présentations en vue de créer un référentiel commun minimal. Un travail en groupes dont les résultats ont été présentés de manière synthétique en guise de conclusion en assemblée plénière. La question de la participation des citoyens a d'ailleurs fait l'objet de discussions animées au sein de l'équipe de recherche. Un argument en défaveur de cette participation s'est focalisé sur leur ignorance en matière de gestion du risque et de planification d'urgence. On pouvait craindre que face à des professionnels, ils n'osent pas s'exprimer et « plombent » la dynamique du groupe. L'argument en faveur de leur participation à cette recherche-action repose sur l'essence même de la démarche LL qui associe les utilisateurs finaux, en l'occurrence les personnes potentiellement impactées par le processus de planification à sa co-construction. Il y avait là une cohérence entre l'objet de la recherche et la méthode à respecter au risque de pervertir le concept de LL. Un autre argument en faveur de cette participation repose sur l'expérience du SPIRAL en matière de méthodes participatives. On a souvent eu l'occasion d'observer que les citoyens non experts, dûment informés, participent efficacement à des débats parfois assez techniques. Mais allaient-ils débattre dans des groupes hétérogènes (un mix de professionnels et citoyens)? C'était le pari que l'on a fait non sans nous assurer d'une mise à niveau minimale sous forme de courtes présentations en première partie de la demi-journée – les résultats du Mesydel, la démarche Living Lab, le plan de délestage, quatre modèles potentiels de gestion des risques et l'expérience VISOV.

2.4. Les techniques de travail en groupe(s)

Le nombre de participants a permis leur répartition en trois groupes de travail. Bien que ces groupes répondent aux exigences de l'atelier de collaboration réflexive, fondé sur le partage, l'analyse des expériences personnelles, chacun a mobilisé une technique d'animation différente. Chaque atelier sollicite au maximum, sans doute de manière différente, la créativité des participants. Il s'agit de générer des idées pour apporter une solution originale à un problème identifié, les évaluer et les trier. Il n'y a donc pas un atelier plus créatif que l'autre.

De manière très synthétique, les trois groupes fonctionnent de la manière suivante:

- Le *focus group* recourt à un guide d'entretien, fort souple dans ce cas-ci, pour stimuler la réflexion des participants sur les questions qu'ils se sont posées et sur les solutions qu'ils envisageraient dans le contexte de la planification d'urgence des risques consécutifs au plan de délestage. Les participants sont ensuite invités à débattre des « pour » et des « contre » des quatre modèles organisationnels qui leur ont été présentés en première partie de la matinée.

- L'*atelier scénario* avec scénarios préétablis. Les participants sont invités, après une phase critique du système actuel, à co-construire un ou plusieurs modèle(s) en croisant/appariant les dimensions organisationnelles (par exemple, celles du LL ou encore celles du modèle de management stratégique) qu'ils jugent pertinentes avec les éléments du cycle de la gestion des risques associés au plan de délestage. Les participants travaillent en 4 petits groupes hétérogènes (profil des participants) d'abord pour redéfinir, avec leurs mots, chacun, un des quatre modèles « théoriques ». Ces modèles sont consultables tout au long de l'exercice de même que le schéma représentant le cycle du risque. Après une mise en commun des résultats de cette première phase, les participants forment deux groupes chargés de co-construire le modèle « idéal » sur base des discussions précédentes et de questions inspirantes. Une première différence importante entre l'atelier-scénarios préétablis et le focus group tient au fait que dans le premier, les participants partent explicitement des scénarios présentés en première partie pour réfléchir ensemble à leurs avantages et inconvénients et

pour nourrir le modèle « idéal » du cycle de gestion des risques. Une seconde différence réside dans la l'alternance du travail en petits groupes (4 puis 2 groupes) et de mise en commun.

- *L'atelier créatif* travaille en mode plus ouvert en ce sens qu'il n'y a pas de référence explicite aux modèles théoriques. Les interactions sont stimulées par l'alternance du travail individuel, en sous-équipes monodisciplinaires, et ensuite pluridisciplinaires suivie chaque fois de mises en commun. Les participants travaillent sur les retours d'expérience de chacun, sur une mise en scénario couvrant toutes les étapes du cycle de la gestion du risque (projeté en continu) et enfin sur un scénario « idéal » (mais en connaissance de cause) avec un élément perturbateur: « et si c'était le modèle Living lab? »

L'application de trois techniques d'animation différentes a pour objectif de comparer les résultats des trois groupes, entendu que les groupes construits ont une composition comparable en termes de mixité professionnels et citoyens, des objectifs identiques.

3. Les résultats

3.1. Le Focus group

Après un tour de table, la présentation des consignes de ce type d'exercice (parole libre, écoute, réaction quand on a envie de réagir, pas de jeux de connaissance, expertise, etc.) les participants se présentent brièvement. L'animateur entame la première question de son guide d'entretien pour amorcer la réflexion, étant entendu que le groupe va par la suite déterminer le chemin qu'il va suivre, à travers ses interactions. À l'animateur d'injecter au bon moment les questions incontournables de son objet d'études.

« Quelles sont les questions qui se sont posées à vous, d'un point de vue personnel ou professionnel lorsque vous avez eu connaissance du risque de black-out et du plan de délestage?¹ »

La question cible l'expérience personnelle des participants en rapport avec le risque du BO et le plan de délestage. Cette expérience est privée ou encore professionnelle. Les paroles des participants évoquent des problèmes, des vécus négatifs, des solutions, des vécus positifs, des faits neutres sous forme de souvenirs ou de constats plus ou moins « rationnels ».

Les réponses des participants ont été regroupées en trois catégories: les vécus positifs, les vécus négatifs et les réponses relatant des faits neutres. Ce regroupement est censé faciliter la comparaison des résultats avec ceux des deux autres ateliers. En effet, dans les deux autres ateliers, il a été fait explicitement usage d'une sorte de technique des six chapeaux de Bono sous forme de post-it de couleurs différentes (post-it rouges/roses les problèmes, post-it jaunes pour les solutions et post-it blancs, les faits neutres).

On note que la question posée pour amorcer la discussion invite à préciser la source de l'expérience professionnelle ou privée dans un groupe mélangeant professionnels et citoyens. Cette dimension n'est pas « reprise » par les participants qui font référence prioritairement à leur expérience privée, tout en approfondissant la question des tensions entre les aspects individuels et les aspects collectifs tant au niveau des problèmes que des solutions.

¹ En gras: les questions posées par les animateurs

3.1.1. Les problèmes ou vécus négatifs

D'une manière générale, il ressort de la discussion les problèmes suivants (rapportés aux étapes de la gestion du risque):

Identification des risques

- Les risques consécutifs à l'application du plan de délestage sont sous-estimés (sécurité publique, transports, services de secours injoignables).
- l'évaluation de ces risques doit être nuancée selon le contexte urbain ou rural
- Craintes pour les parents plus âgés et éloignés

Prévention

- Les mesures de prévention/mitigation de ces risques ne font pas l'objet d'une communication – notamment au travers des médias traditionnels. Aux citoyens de se renseigner/débrouiller.
- Compte tenu de la culture individualiste qui prévaut notamment dans les villes, les mesures individuelles peuvent se révéler contre-productives du point de vue collectif

Planification

- Absence d'identification des comportements qu'auraient les citoyens en cas de délestage (le fondement d'une analyse des besoins individuels et collectifs).
- L'analyse du risque doit permettre d'éviter d'arriver à la PU. Ce plan de délestage doit servir aux décideurs pour éviter un plan de délestage. Mais il n'y a pas de retour d'expérience
- La réflexion des autorités s'arrête à la question de la fourniture de générateurs en l'absence d'un état des lieux des besoins.
- Les citoyens sont livrés à leur sort: à eux de se renseigner et de se débrouiller
- Confusion entre l'absence d'urgence individuelle et celle de l'urgence collective
- « Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de problème individuel qu'il n'y a pas de problème collectif », ...

- Critique négative par rapport à la « sur médiatisation » du risque de Black-Out et du plan de délestage en l'absence de tout incident.

La mobilisation du discours de justice (**qui distribue quoi, à qui, selon quelle procédure avec quels effets?**) donne lieu à des considérations d'ordre « politique » au sens de l'organisation de la société. **L'auteur/reponsable (Qui)** de la distribution des effets négatifs (risques induits par le plan de délestage) est identifié comme étant l'organisation de la production d'électricité (privatisation avec absence d'obligation de résultats). Le «**à qui**» suscite un sentiment fort d'inéquité: les effets négatifs d'une distribution de coupures d'électricité – des ressources négatives - se concentrent injustement sur une partie de la population pour éviter que toute une population ne soit touchée alors que toute la population pourrait être sensibilisée préventivement pour avoir à éviter tout plan de délestage sans que l'on doive pour autant faire glisser la responsabilité sur le citoyen. Le sentiment d'injustice est aggravé par la perception de l'existence de fortes disparités économiques du point de vue des conséquences de l'application d'un plan de délestage.

Les critères de répartition du territoire entre zones concernées par le délestage et zones non concernées sont critiqués. Il faut modifier les critères ou la méthode d'allocation des zones (au profit d'une méthode de tirage au sort, par exemple). Le principe de compensation est évoqué pour rétablir la balance de la justice tout en reconnaissant que cela pose la question de la responsabilité du fournisseur de l'électricité: obligation de moyen ou de résultat? Le sentiment d'injustice est aggravé par la politique de subsidiation de la production électrique décentralisée (panneaux photovoltaïques profitant « aux riches »).

Une forte crainte est exprimée envers le basculement d'un système de production centralisé vers un système décentralisé, conséquence de l'actualité du plan de délestage.

3.1.2. Les solutions

Ces solutions relèvent de l'ordre individuel ou social, que ce soit au niveau du groupe (mécanismes de solidarité) ou encore au niveau sociétal. Elles sont plus ou moins innovantes, plus ou moins en rupture qualitative avec les pratiques, valeurs partagées. Elles vont des petits « trucs » individuels (camping gaz, poêle à bois, générateurs, etc.) à la mise en place de dispositifs, de mécanismes de solidarité à une échelle plus ou moins grande (famille, voisins, quartiers).

Les mécanismes de solidarité ont un objectif commun: sortir les gens de chez eux et les rassembler (mutualisation). À l'évidence, ce type de solution relève de choix individuels, des possibilités matérielles (mobilité des personnes) de liens préexistants facilitant ce type de démarche (cf. la fête des voisins), d'une culture

Ces solutions suggèrent que la responsabilité de la gestion de l'urgence individuelle repose d'abord sur le citoyen. Pas question de tout attendre de la commune. Cette responsabilisation du citoyen passe néanmoins par son implication. Le conscientiser (cela peut arriver); le rassurer (l'indice vert à la météo), l'éduquer à la réflexion sur la crise... avant la crise pour éviter la crise. Il faut faire en sorte que les gens se disent: « on est tous dans le même bateau ».

Cela peut se faire par les canaux de communication institutionnels mais aussi et peut être plus efficacement par le recours aux réseaux sociaux. On transforme les comportements exhibitionnistes en action citoyenne avec un effet boule de neige (méga-collaboration)

À cet égard, il a été suggéré de travailler sur l'image de la crise dans l'imaginaire collectif, faire en sorte que la crise ne soit pas nécessairement associée à quelque chose de négatif. Dans la même veine, ne faudrait-il pas cesser d'entretenir l'image d'une société du risque zéro, ne pas donner l'illusion que les pouvoirs publics peuvent parer à tout? On éviterait ainsi que les citoyens se disent qu'il y a une faille (du côté des pouvoirs publics) dès qu'il y a un problème...

On soulignera encore la tension entre, d'une part le discours sur la responsabilité du citoyen qui doit être solidaire tout en sachant que le facteur humain est instable, imprévisible et le discours sur la responsabilité du fournisseur et au delà celle des pouvoirs publics.

L'origine du problème n'est-elle pas la privatisation du réseau, renvoyant ainsi la balle aux politiques qui sont face à de grands choix à faire.

3.1.3. Les points forts et les points faibles des modèles théoriques

3.1.3.1. Le modèle 1 vers plus de...normes

Les mots clé

Approche top-down
Approche experte
Approche réactive
Gestion linéaire (risque d'effet tunnel).

Les points positifs

Les mots qui reviennent les plus souvent:
cohérence, clarté, confiance, confort intellectuel,
Un modèle efficace en temps de crise
En première amorce, à rediscuter

Les points négatifs

Rigidité, résistance au changement, manque de souplesse, *Quid* si c'est la mauvaise consigne?
(gestion linéaire)

Pas de prise en compte des comportements possibles des utilisateurs finaux (effet tunnel)

Priorités fixées de manière centralisée sans qu'elles correspondent nécessairement à la réalité du terrain. Traitement du symptôme

3.1.3.2 Modèle 2 : vers un modèle de marketing social

Les mots clé

Ouverture vers le public cadrée par les experts
Identification de la demande sociale (analyse des besoins)
Echange: écouter et parler pour changer des comportements

Les points positifs

Il prône l'identifier les préoccupations des citoyens avant la crise (analyse des besoins, comme le concept de marketing social l'indique)

Entendre ce que disent les citoyens peut donner le signal qu'ils n'ont pas compris le projet.

Les points négatifs

Tenir pour acquis les expériences des autres ;

Aller voir les expériences à l'étranger et se rendre compte qu'elles ne sont pas transposables en Belgique (faute de moyens, faute de contexte similaire). Le *benchmarking* n'a pas la cote...

Faire remonter des problèmes qui n'en sont pas

Le filtre des experts: un problème pour certains une nécessité pour d'autres.

Le modèle 2 est décrit par certains comme celui qui est appliqué de fait (hiérarchisé mais à l'écoute), le modèle 1 étant une caricature du modèle 2.

3.1.3.3 Le modèle 3: vers le management stratégique

Mots clé

Gestion proactive

Ouverture vers les parties prenantes

Gestion circulaire

Démarche globale

Points positifs

Le modèle séduit les participants par son caractère auto-adaptatif, sa réflexivité (gestion circulaire). L'accent est mis sur l'amélioration du process, avec comme objectif une plus grande efficacité de la gestion du cycle du risque/

Points négatifs

L'application du modèle se heurte au modèle 1 (blocages juridiques, manque d'autonomie, d'indépendance). Le principe de réalité ne converge pas avec le caractère global de la démarche...

L'introduction du non-expert sur le terrain est rejetée

3.1.3.4 Le modèle 4 vers Le Living lab

Mots clé

Co-création avec les utilisateurs/destinataires

Laboratoire d'idées

Gestion itérative (organisation apprenante)

Démarche par projets

Points Positifs

Le LL permet de sortir de l'entre-nous"
Le LL peut avoir des objectifs différents
Le LL peut soutenir une pensée complexe
Le LL signifie décloisonnement

Points de « restriction » plutôt que négatifs

Un LL doit correspondre à des besoins.

La discussion autour de ce modèle s'est rapidement focalisée sur l'utilisation des réseaux sociaux, notamment lors de la planification d'urgence et de la gestion de crise.

Le modèle LL sert-il à cautionner le recours aux RS dans la gestion de crise? C'est la crainte (?) exprimée par un participant qui ne fait que confirmer une difficulté apparue lors du Mesydel: l'intégration de ces nouvelles technologies dans la planification d'urgence suscite des commentaires pour le moins contrastés.

Tantôt présentées comme une source de dérapages, de rumeurs, tantôt comme une version dématérialisée des mêmes processus psychologiques rencontrés dans la « vraie » vie, avec comme valeur ajoutée des informations utiles, le recours aux RS pourrait utilement faire l'objet d'une démarche LL.

3.2. L'atelier-scénario avec scénarios préétablis

L'atelier scénario s'est déroulé en deux temps (après une activité brise-glace): une première phase d'évaluation des modèles préétablis sur le mode des six chapeaux de Bono remplacés par des fiches/post-it et des marqueurs de couleur. Les participants sont divisés en 4 groupes. Après avoir redéfini les modèles en interne avec leurs propres mots, les quatre groupes sont réunis pour une discussion générale sur les points positifs, négatifs, les commentaires, etc... Ensuite, une phase prospective: les participants coconstruisent un scénario ou des scénarios susceptibles d'optimiser le modèle organisationnel actuel de la gestion du cycle du risque. Ils sont invités à partir de la discussion des éléments des modèles en phase évaluative, à construire le ou les modèle(s) idéal(eaux). Ils peuvent soit choisir l'un des modèles en l'affinant par exemple par des emprunts à des éléments d'autres modèles soit reconstituer un nouveau modèle à partir d'éléments empruntés aux modèles proposés. Ils peuvent également construire leur modèle idéal en fonction de l'étape du cycle du risque ou encore ajouter une étape au cycle du risque en précisant le modèle *ad hoc*.

3.2.1. Phase évaluative

Les participants sont répartis en 4 groupes hétérogènes et invités à commenter avec leurs propres mots un modèle ou scénario par groupe.

3.2.1.1. Le modèle 1

Les points positifs

On ne peut se passer de normes pour des questions de responsabilité légale. D'autant plus que cette responsabilité va incomber à un acteur particulier. Le modèle est efficace: il faut parfois trancher dans un contexte où il y a beaucoup d'acteurs aux intérêts potentiellement divergents. Et qui pourrait mieux trancher que le chef, celui qui a une vision globale car il est au sommet de la pyramide? Même si d'autres modèles apportent un plus...

La hiérarchisation, la discipline militaire a un fondement démocratique: elles reposent sur des textes votés en assemblées parlementaires. L'initiative civile, citoyenne en est la base. Les normes ont un côté rassurant.

Les points négatifs

La rigidité du modèle pose problème en cas d'imprévu. Comment modifier quelque chose au niveau de sa chaîne? D'autant plus que la rigidité suppose aussi un manque d'ouverture au changement: « on a toujours fait comme cela », etc. Trop prévoir, c'est risquer de tout perdre. La dimension empathie n'est pas assez présente dans l'approche technocratique. L'approche procédurale oublie l'humain qui est derrière. Les normes ne sont pas toujours connues par ceux qui sont censés les appliquer...

La prévisibilité et son corollaire, des ordres sur papier, se heurtent à la nécessité de l'autonomie des acteurs sur le terrain. Ceux-ci ne peuvent être sanctionnés si leur action est potentiellement plus bénéfique que celle qui était prévue.

Un commentaire à nuancer: les normes ne doivent pas prévoir les mesures concrètes dans le détail mais bien les structures, l'organisation. Et de toute manière, c'est à la **cellule de**

crise de gérer l'équilibre entre normes et autonomie, en faisant remonter l'information du terrain et en renvoyant de l'information sur le terrain. Il convient par ailleurs de séparer planification d'urgence et gestion de crise qui ont des temporalités différentes. La notion d'expert doit être définie: est-ce l'utilisateur final, les citoyens?

3.2.1.2. Le modèle 2

Les points positifs

La démarche gagne en flexibilité par rapport au modèle 1 dans la mesure où l'on s'adresse à un moment donné à un public cible et où on en tient compte. La communication se fait principalement sous forme descendante. La structure actuelle ne peut pas être à l'écoute de personnes concernées par le plan de délestage. Si on accepte le modèle 2, il faut avoir une ouverture d'esprit, être capable de remettre en question ce que l'on fait (réflexivité).

Le modèle 2 est compatible avec l'utilisation des NTI, les RS. Un plus car cela permet d'utiliser des moyens de communication très intéressants (notamment sous forme de traitement de l'image)

Commentaires

Ils portent essentiellement sur l'intégration des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux, cela peut servir mais il y a plus d'information à gérer et cela risque de noyer complètement l'exécutant. Il faut faire avec mais limiter ses méfaits. On doit l'utiliser en information montante. Le modèle 2 n'est pas seulement le modèle des réseaux sociaux...les RS sont un moyen d'écouter les citoyens mais ce n'est pas le seul moyen. C'est une autre façon d'écouter les citoyens. Le problème avec les RS, c'est que l'on ouvre la porte à beaucoup de problèmes, à beaucoup de personnes, parfois incompetentes qui vont communiquer, avec le risque de perdre l'information véritable, utile.

La solution ne doit pas apporter des problèmes nouveaux ou plus graves. L'information doit être crédible, vérifiée, tempérée (éviter la panique). D'une manière générale, on communique très mal (1/3 des mails sont compris par leurs destinataires).

La surabondance des informations, éventuellement non vérifiées... pose la question du filtre, celle de sa nécessité et de son indépendance. Un filtre est nécessaire car il faut vérifier la véracité de l'information avant de lancer n'importe quoi sur les réseaux sociaux. Ce filtre doit être indépendant si l'on veut faire "évoluer" la structure

Qui fabrique ce filtre? C'est le modèle humain mais cela peut aussi être des normes, des personnes, des experts... À quoi sert-il? S'agit-il d'un filtre de doléances, de demandes d'informations?

Quant à l'ouverture aux citoyens: doit-elle être permanente ou non? Jusqu'où élargir, à quelle phase de la gestion du risque? Trop de démocratie tue la démocratie: il y a un temps pour tout. Cela ralentit le processus décisionnel. Oui s'il s'agit de collecter de l'information *bottom up* mais pour l'info descendante, il faut qu'elle soit précise, juste et passe par un canal défini. Tout le monde ne doit pas réinformer tout le monde. Le débat sur l'ouverture aux citoyens et celui sur les RS est à mettre en perspective avec les phases du cycle du risque. On peut privilégier l'un ou l'autre modèle selon la phase du cycle. Il faut distinguer la phase de gestion de crise des autres, notamment de la planification d'urgence. Pendant la crise, donner des moyens à des extérieurs pour gérer en temps réel, cela existe mais il faut y faire face et les utiliser de manière efficace. Il faut en tout cas consulter la base avant la crise (PU). Le ratio experts/citoyens doit s'adapter aux besoins de la crise.

3.2.1.3. Modèle 3

Points positifs

Ce modèle est selon un participant déjà appliqué. Il peut fonctionner au niveau local, mais plus difficilement au niveau régional...ou à l'échelle du pays comme dans le cas de la crise de délestage (enjeux politiques).

Points négatifs

Ce modèle est difficile à faire comprendre, à « vendre » au politique. Il y a une opposition entre le stratégique (compris comme étant une rationalité linéaire et hiérarchique) et le coopératif fondé sur la participation de la base. Le stratégique (ainsi défini) permet

d'aller vite dans l'exécution. Mais une décision stratégique serait impensable sans que l'on s'interroge sur son impact sur le citoyen. Elle doit donc se faire sur une base coopérative pour un résultat ajusté au citoyen. La participation de la base doit se faire dans le débriefing par ailleurs à de rares exceptions près, inexistant.

Commentaires

Les commentaires se concentrent sur le débriefing qui devient ainsi une étape supplémentaire, en phase avec une gestion circulaire. Il s'agit définitivement du maillon faible de la gestion du risque car sans lui, le cercle du risque ne « tourne pas ».

Le débriefing doit-il être mono ou interdisciplinaire? Les deux, dans l'ordre. A chaud mais aussi à froid. Et en tout cas sous l'égide d'un acteur indépendant. **La participation du citoyen doit-elle être intégrée à ce moment** (débriefing)? Tout dépend de ce que l'on demande aux citoyens. Il n'y a aucun problème pour les intégrer, notamment au cours d'un brainstorming – c'est une plus value - à condition que les spécialistes décident si leur remarques sont pertinentes ou pas. Les gens ne savent pas ce qu'il y a derrière la décision, ils ne font pas la différence entre le produit (nombre de vies sauvées, par exemple) et le résultat ou la manière dont les gens vont appréhender le produit (ce nombre de vies sauvées). Il y a un travail de communication à faire qui se complique du fait qu'il faut distinguer le niveau macro (le nombre de vies sauvées) du niveau micro - on a laissé le chien de Monsieur pour sauver x vies humaines -. Cela fait partie de la culture du risque. Il faut comprendre que par manque de moyens et de personnel, on ne peut atteindre 100% des résultats espérés.

Une question soulevée: faut-il avoir un cadre global (un modèle) pour toutes les disciplines ou avoir des modèles différents en fonction des disciplines? Il y a à prendre dans tous les modèles: pas de cloisonnement!

3.2.1.4. Le modèle 4

Points positifs

Il permet de cibler les problèmes qui ne sont pas les mêmes pour tous, les prioriser et déterminer quels en sont les acteurs (quels sont les experts, quels sont les clients?)

En fonction des résultats de cette analyse des besoins et des acteurs, on peut mieux définir les moyens à mettre en œuvre et leur répartition. Faire des choix stratégiques, les réévaluer le cas échéant, “remonter” avec une concertation et planifier. Le rôle du LL s’arrête là. Ce modèle remet en question notre manière de fonctionner.

Points négatifs

Ce modèle implique une multiplication des acteurs avec des intérêts différents. D’où une difficulté du « lead ». Il est plus difficile de concerter et de trancher quand il y a beaucoup de personnes. Il faut trouver les compétences. Vocabulaire technocratique.

Commentaires

Dans l’expression LL, il y a living: il faut oublier ce que vous avez fait. Tout ce que vous dites, c’est dans l’autre sens. Living, c’est évoluer. La diversité, c’est à la fois un problème (plus de difficulté pour choisir) et une richesse (le choix va se dégager plus facilement).

3.2.2. Phase prospective

Deux groupes sont formés pour co-construire le scénario « idéal » (entendu que les participants peuvent mobiliser des éléments de modèles différents et les combiner. De même, ils peuvent choisir plus d’un modèle, en fonction des étapes du cycle du risque.

3.2.2.1. Groupe 1

Ce premier groupe choisit le modèle 4 pour toutes les phases sauf pour la gestion de crise, une phase où les modèles 1 ou 2 sont d’actualité avec des normes claires mais souples. Dans leur scénario idéal, plusieurs filtres sont prévus. La cellule de crise fera office de filtre pour l’information ascendante et le comité de coordination pour l’information descendante.

Le groupe insiste sur l’importance de l’analyse des risques, de la prévention, du débriefing en interdisciplinaire et de l’avis du citoyen sur ce qui s’est passé (débriefing). Il

recommande de prendre en compte la différence entre les enjeux et les résultats, aussi bien au niveau macro que micro. Il souligne la nécessité de règles de fonctionnement même s'il s'agit d'un modèle LL. Par exemple, il s'agit de faire comprendre que la participation des citoyens consiste à leur demander leur avis mais que la décision finale peut être différente.

3.2.2.2. Groupe 2

Ce groupe arrive aux mêmes conclusions dans les grandes lignes: le Living lab est un plus en amont et en aval de la crise grâce à l'intégration du citoyen et à la prise en compte de sa satisfaction. Mais comment choisir le citoyen, quels sont les critères de représentativité de légitimité? Le LL est pertinent dans le micro management, pour des projets précis (plan de délestage, zones Seveso) Le modèle 1 ou 2 s'impose par contre lors de la gestion de crise.

La question des réseaux sociaux est une question sensible lors de la gestion de crise: *« on a peur du fonctionnement direct avec le citoyen en gestion de crise car on sait que l'on travaille sans filet et que si on ne prend pas en compte le phénomène qui est en train de s'instaurer, on n'aura plus la maîtrise et ce serait pire que si on essayait malgré tout de mettre quelque chose sur pied »².*

² Extrait de l'atelier scénario

3.3. L'atelier créatif

3.3.1. Première étape : les retours d'expérience de chacun

« Vous avez tous vécu et traversé, de manière plus ou moins pro-active, ou plus ou moins extérieure, la question des black-outs de cet hiver 2014-15. La gestion de ce risque, la planification du plan de délestage etc. a connu ses difficultés, comme vous le savez tous. On ne peut pas vraiment parler de gestion de crise à part entière ici, puisque la "crise" (le Black-out) n'a pas encore vraiment eu lieu. On s'est limité pour l'instant à l'identification du risque et la planification de ce risque (les deux premières étapes du cycle de la gestion globale du risque). Je vous demande de réfléchir, pendant quelques minutes, à votre expérience personnelle: ce que vous avez vécu et ressenti personnellement, dans le cadre privé et/ou professionnel ce que vous savez de ce black-out, ce que vous en avez entendu dans les médias, etc. »

3.3.3.1. Déroulement

Les participants répartis en sous-groupes de deux aux profils homogènes notent chacune de leur réflexion ainsi que sa source (expérience personne, médias..) sur un post-it de couleur (les post-it sont de couleurs différentes, une variante de la méthode des chapeaux de De Bono (blanc: fait neutre, rouge/rose: négatif, jaune: positif). Après ce travail en individuel, les sous-groupes se rejoignent par deux, mettent en commun puis fusionnent à nouveau, l'objectif étant que chacun ait une vue relativement globale de ce qu'a vécu l'autre et son point de vue. Les participants échangent leurs points de vue, et construisent des post-its communs. Le but n'est pas d'atteindre un consensus mais d'arriver à une sorte de méta-réflexion à partir de la diversité des expériences.

3.3.1.2. Les résultats de cette étape (tous groupes confondus).

Les résultats sont présentés par fiche, comme dans le cas du focus groupe, la question étant par ailleurs similaire.

Fiches blanches (neutres, faits, rapportage d'expériences)

C'est la grande débrouille. Il existe sans doute des enjeux cachés. Relancer le nucléaire? Risques en cascade (fuite de gaz dans une zone défavorisée donne lieu à une

présence policière accrue, avec émeute à la clé). Danger de sabotage des transformateurs avec des drones. Risque de morts (surtout les vieux) avec à la clé une touche d'humour noir: ce serait un bénéfice secondaire pour la charge des pensions.

Fiches rouges/roses:

Planification ; Planification erratique, incomplète, (groupes électrogènes), impossibilité de tout prévoir, complexité, interconnexion, caractère émotionnel impondérable, pas de plans à grande échelle ; En termes de moyens: peu d'aide pour la planification commune, manque de temps pour identifier les besoins car les paramètres changent, manque d'expérience en Europe.

Les acteurs ; Les médias: sensationnalisme, surinformation ridicule; absence de créativité pour évoquer le risque, des moyens alternatifs pour vivre sans électricité ; Manque de gestion politique, moralité des politiques, pas de vues à long terme (si on avait investi dans l'énergie alternative autant que dans le nucléaire, etc.), vente des centrales au privé, conflits d'intérêt entre le public, l'Etat et les vendeurs d'électricité. Les opérationnels n'ont pas les données du stratégique en situation de crise, le stratégique se repose sur l'opérationnel. Ce décalage existe pour tous les risques

Les médias : rouge et jaune

Fiches jaunes (positif, solutions)

Méthodologie de travail en place cohérente, contacts avec les autres acteurs concernés par le délestage, hors disciplines ; Communication on/off ; Découverte de la vulnérabilité du système sociétal (prisons, hôpitaux, etc.) ; Prise en compte du risque par les particuliers, préparation pratique ; Les gens deviennent créatifs (regarder la tv en pédalant), fermer la tv et aller chez le voisin...organiser des week-ends de dynamique de groupe,...

3.3.2. Etape 2 : vers un scénario « idéal »

Les moyens d'optimiser le cycle du risque de BO en y incluant tous les risques que ce BO induit. L'idée est de se rapprocher d'un modèle idéal.

« Je vous mets dans le scénario suivant: hiver 2015-16, dans un an: un black-out

est annoncé, mais cette fois-ci de manière plus ferme. À nouveau, Elia définit un plan de délestage qui vous est transmis par décret gouvernemental. Pas de bol: votre commune, l'endroit où vous vivez et/ou vous travaillez, sera forcément concerné par le black out ». Imaginer ensemble le scénario « idéal » de la gestion de ce risque dans le contexte d'un délestage sur le territoire wallon pour l'hiver prochain».

Les participants peuvent prendre en compte l'ensemble des phases du cycle du risque, en ajouter une ou encore laisser de côté une phase qui fonctionne très bien. Ils sont aidés par des fiches-questions, notamment sur la pertinence d'une approche itérative et sur leur positionnement sur « et si c'était une Living Lab »?

3.3.2.1. Résultats du premier groupe

Le modèle présenté ne se veut pas idéal mais représentatif du schéma du cycle du risque et de l'expérience du délestage de cet hiver. On a identifié des risques nouveaux (en cascade), des solutions ou encore des risques anciens perçus comme nouveaux. En ce qui concerne la préparation, il s'agit de créer une solidarité entre fonctionnaires planu, une bonne collaboration avec les gouverneurs, ce qui n'est pas encore le cas. Pour que les plans fonctionnent; il faut que les gens se connaissent. Les plans sont fait avant tout pour que les gens se rencontrent. Le plus est d'avoir des contacts avec des acteurs inhabituels, hors des 5 disciplines. Le plan de délestage est un plan imposé. On y a réfléchi et ajouté des volets additionnels.

Et si c'était un LL?

Selon un participant, intégrer le citoyen, c'est un sur-accident. En ce qui concerne la prévention/préparation, il s'agit de sensibiliser les particuliers à l'importance du moment de la consommation, notamment par une communication en vue de modifier les comportements. Les relais peuvent être les médias, les RS, sans oublier des moyens plus traditionnels comme les toutes boites. Au niveau de la communication, il convient de faire évaluer les messages par le citoyen. Quant au LL, il pourrait aussi travailler sur une mise en situation réelle et contribuer ainsi à un retour d'expérience.

3.3.2.2. Résultats du deuxième groupe

Le groupe se concentre sur l'identification des risques jugée complexe, mal gérée, erratique, empirique (pas de conceptualisation). Des conflits de compétence sont mentionnés entre le fédéral et le régional. Elle devrait être centralisée. Le centre de crise s'est adressé à tous les départements fédéraux et à toutes les entités, avec succès de mobilisation variable. Le risque vient non pas de la coupure de courant mais de l'impréparation qui va avoir pour conséquence que la gestion de la crise va être réactive. Sachant cette impréparation, il convient de préparer l'imprévu et ne pas penser que la planification d'urgence va supprimer le risque. Il faut identifier les risques de manière générique, construire une grille de lecture générique de tous les incidents à l'usage des acteurs locaux et des citoyens. Mais selon un participant, une approche centralisée n'empêche pas d'avoir une approche *bottom up* en appliquant le principe du LL au niveau local.

Et si c'était un LL?

Il aurait sa place au niveau local en devenant une source d'inspiration pour identifier les risques et les solutions locales. Le plan de délestage a été décidé au niveau fédéral, les conséquences étant à gérer au niveau local sans que le niveau local ait été impliqué au niveau de la décision avec toutes les conséquences au niveau local.

L'intégration des citoyens intéressés (pas nécessairement représentatifs à la suite d'un processus d'écrémage) permet notamment l'expression de la solidarité à ce niveau. Néanmoins, les autorités ne lâcheront pas certains secteurs (défense par exemple). Il ne faut d'ailleurs pas attendre de réponses "complètes" des citoyens. *« Compte tenu de l'impossibilité de tout prévoir, la solution est d'avoir tous les types de points sur lesquels on devrait réagir, peut être des choses microscopiques mais concrètes qui vont conduire à des choses plus conséquentes et du coup on va catégoriser les types de réactions à avoir (barrages, écluses qui ne fonctionnent plus)³ »*

Il faut identifier les choses où les citoyens peuvent se débrouiller, celles où cela ne marchera pas ou celles où ils n'ont carrément pas de solution et là nous devons intervenir en tant que planificateurs d'urgence. On est plus ou moins d'accord sur le fait que la gestion de crise sera une faculté de réactivité et non une réponse à une analyse puisqu'il n'y en a pas.

³ Extrait de l'atelier scénario

« On va parler d'autre chose: la planification d'urgence et l'intégration des enseignements, des points faibles mis en lumière par le Mesydel ».

Dans le monde des « bisounounours », on a tellement bien analysé et préparé qu'il n'y a pas de crise. Il y a un délestage mais pas de crise. En face, il y a des décideurs qui disent « mais il n'y a plus de risque, tout est analysé »... « Et ce n'est pas parce que l'on a identifié un risque mais on n'a pas toujours la réponse ». On va travailler plus que sur le délestage: on se préparant au BO (intentionnel ou non). Qu'est ce que l'on a comme moyens par rapport à cela et après on verra dans quelle mesure et jusqu'où l'autorité aura préparé la limitation des conséquences d'une coupure. Qui peut le plus peut le moins (pour la PU): il faut travailler sur le *worst case* scénario.

Pour qu'il y ait intégration des enseignements, il faut que le débriefing soit pris en charge par un organisme extérieur, dans un milieu sécurisé (pas de jugements). Il n'y pas eu de délestage mais par contre il existe déjà beaucoup d'enseignements dont on pourrait tenir compte. Les citoyens par exemple sont sensibilisés. Ils seraient à même aujourd'hui d'ouvrir des pistes qui seraient reprises en main par des spécialistes et deviendraient ainsi des enseignements.

3.3.2.3. Les résultats du troisième groupe

Ces résultats débouchent sur un cycle presque classique. Au stade de l'identification, il convient de tenir compte du fait que la gestion d'un risque peut entraîner un nouveau risque.

Au stade de la planification, les fonctionnaires planu ont fait des plans. Il convient de s'y prendre tôt et de faire jouer un rôle au citoyen dans l'identification et la préparation.

La gestion de la crise pose la question de l'identité des acteurs au sein de PCOPS et de celle du DirPCOPS.

La phase de retour à la normale est source de nouveaux risques et là aussi le citoyen a un rôle à jouer. Il est aussi important de rapprocher les acteurs opérationnels et stratégiques au niveau provincial.

Quant à l'intégration des enseignements, il s'agit de déterminer quelles sont les personnes idéales pour gérer le débriefing.

Quant à l'approche LL, elle est pertinente aux stades de l'identification des risques, de la planification, du rétablissement et de l'intégration des enseignements.

3.3.3. Les grandes lignes des résultats des trois ateliers

3.3.3.1. Le focus group

Les participants soulignent une sous-estimation des risques (identification) liés au plan de délestage. Et l'absence d'un état des besoins. En terme de prévention/mitigation des risques, au citoyen de se débrouiller. Les solutions reposent sur les citoyens, la commune ne pouvant tout assurer. Il convient donc de les sensibiliser en utilisant les canaux traditionnels mais aussi les RS. La solidarité est critique. En cas de crise, l'urgence individuelle doit être mise en relation avec l'urgence collective. Ce n'est pas parce qu'il n'y pas d'urgence individuelle qu'il n'y a pas d'urgence collective. Par ailleurs, les mesures d'urgence prises individuellement peuvent être contre-productives sur le plan collectif.

Par ailleurs, il conviendrait de travailler sur l'image même de la crise qui n'a pas que des cotés négatifs et sur l'idée que les pouvoirs publics peuvent parer à tout.

Les participants mobilisent le discours de justice pour dénoncer le caractère inéquitable du plan de délestage imposé par le pouvoir fédéral. On observe une tension entre le discours sur la responsabilisation du citoyen, qui doit rester solidaire, et celui sur la responsabilité des acteurs publics et les fournisseurs d'électricité.

Quant aux modèles, le premier s'applique en temps de crise. Avec une critique: il ne prend pas en compte les comportements possibles des utilisateurs finaux. Le modèle 2 (marketing social) est, selon une partie des participants celui qui est appliqué. Pour certains, la question du filtre est un plus ou un moins. Les mots clé « écouter et échanger » a été pris au sens large (géographiquement parlant) et au sens plus étroit de *benchmarking*. Les réactions sont négatives – pas adaptable à notre contexte. Quand au modèle 3, la gestion circulaire séduit mais se heurte au principe de réalité (le modèle normatif). Enfin, le modèle 4 est assimilé au décloisonnement. Pour être viable, il doit correspondre à des besoins. Certains participants, frileux par rapport aux RS, craignent que le modèle 4 ne soit la porte d'entrée pour une utilisation plus large des RS.

3.3.3.2. Atelier-scenario

Au terme de la phase évaluative des modèles, les grandes lignes des résultats indiquent que: *Le modèle 1* est fondé sur des normes incontournables (responsabilité) mais présente le handicap d'une rigidité qui crée un heurt entre le besoin de prévisibilité et l'autonomie des acteurs sur le terrain. Un équilibre est à trouver, notamment en séparant la planification d'urgence de la gestion de crise. *Le modèle 2* est compatible avec l'usage des NTI, perçu comme positif en communication top down. Il offre le moyen d'écouter les citoyens autrement tout en risquant de créer de nouveaux problèmes. Les participants insistent sur la nécessité d'un filtre. L'opportunité et le degré de l'ouverture aux citoyens est par exemple est fonction des phases du cycle du risque. Le ratio experts/citoyens est à adapter aux besoins (de la crise). *Le modèle 3* est jugé séduisant mais difficile à "vendre" aux politiques (enjeux politiques). Le maillon faible est le débriefing, une phase qui fait défaut lorsqu'elle est la clé d'une organisation apprenante. La participation des citoyens y est souhaitée. Et de toute manière, il y a à prendre dans tous les modèles. Quant au *modèle 4*, le Living lab semble très approprié à l'analyse des besoins. Par contre, ce modèle favorise la multiplication des acteurs et accroît la difficulté du « lead ».

Quant à discussion dans deux groupes à propos du modèle idéal, elle aboutit à des conclusions fort semblables dans les deux groupes: Le LL a sa place à toutes les phases excepté durant la gestion de crise ; Le LL nécessite des règles de fonctionnement ; La question des filtres est posée (et non résolue) ; Le LL est pertinent dans le cadre du micro management, pour des projets précis (zones Seveso par exemple) ; Les RS sont une question sensible suscitant beaucoup de discussions (controverses).

3.3.3.3. Atelier créatif:

Il en ressort: un regard très critique sur la planification, sur la communication ; un constat: la gestion de la crise ne pourrait être que réactive en l'absence d'analyse des besoins ; Pour que l'intégration des enseignements puisse se faire, il faut confier le débriefing à une organisme extérieur ; La phase de retour à la normale est critique en termes de risques: le citoyen a un rôle à jouer à ce stade ; Le living lab a sa place aux stades de l'identification des risques, de la planification d'urgence, du rétablissement et de l'intégration des enseignements.

Quant au modèle idéal, il conviendrait de:

- Organiser la campagne de prévention via les canaux « *tradition plus RS* » ;

- Intégrer le citoyen pour faire émerger de nouvelles pratiques de solidarité, des solutions ;
- Remettre en question la division entre stratégique et opérationnel ;
- Questionner la pertinence du territoire communal comme base territoriale de gestion de crise ;
- Imaginer un LL qui procéderait à un exercice réel.

4. Apports du Workshop et conclusions

Au terme de la seconde étape du projet PULL, quelle est la valeur ajoutée du workshop par rapport au Mesydel? Il convient toutefois de rappeler une limite en terme de comparabilité: le Mesydel porte sur la gestion du cycle du risque hors contexte tandis que les participants au workshop sont invités à débattre de la gestion des risques induits par le plan de délestage.

En faisant co-construire par les participants – professionnels et citoyens – un modèle/scénario du processus de la PU dans le contexte du plan de délestage, le workshop s'est fixé trois objectifs.

1. Engager les participants dans une réflexion commune sur leurs pratiques, sur leurs interactions, la finalité étant la mise en place d'un processus d'apprentissage mutuel.
2. Identifier les éléments de la démarche LL que les participants mobilisent ou pas pour décrire un modèle « idéal » du processus de planification comme par exemple l'intégration des feedbacks ou encore la mutualisation des moyens.
3. Réfléchir ensemble sur les conditions de démarrage et de fonctionnement d'un projet pilote de LL.

Dans quelle mesure ces objectifs sont-ils rencontrés ?

4.1. Réflexions communes et apprentissage mutuel

Le workshop a engendré un certain nombre de critiques de la gestion du risque de black-out (plan de délestage et planification des risques induits par ce plan) qui confirment les commentaires collectés lors du Mesydel cette fois dans un cas concret. Cette contextualisation explique sans doute la part importante des commentaires au sein du focus group sur les causes politiques et économiques du risque de black-out, sur l'injustice des effets distributifs du plan de délestage et sur les responsabilités des différents acteurs. Le FG a bien mis en évidence la nécessité de responsabiliser le citoyen au niveau de la mitigation des risques et du retour à la normale. Il souligne l'importance de la sensibilisation des citoyens, d'une connaissance de ce

que feraient les citoyens en cas de délestage, d'une autre culture du risque, et de l'apprentissage de comportements de solidarité. Car en définitive, le poids de la gestion du risque reposera essentiellement sur le citoyen, ce qui demande une mise en cohérence des mesures d'urgence individuelles et collectives.

Un autre groupe (atelier scénario) met en avant la contribution essentielle de l'élaboration du plan au processus d'apprentissage mutuel, à la mise en confiance des acteurs, qu'ils soient professionnels ou citoyens. On est loin du plan conçu comme un ensemble de procédures à suivre à la lettre. La question de la confiance avait sans doute déjà été évoquée lors du Mesydel mais sans que le plan soit identifié comme un outil d'apprentissage mutuel avant tout.

Une réflexion interpellante à propos du plan: en existant, il peut occulter le fait qu'il reste des imprévus, des risques non identifiés ou non identifiables. Ce faux sentiment de sécurité serait fréquent chez le politique avec comme conséquence un manque d'intérêt pour la gestion des phases ultérieures du cycle du risque (par exemple le débriefing, le retour à la normale ou encore l'intégration des enseignements) puisque par hypothèse il n'y aura pas de situation de crise...

L'efficacité des différents ateliers s'apprécie en fonction de l'information utile ajoutée mais aussi en fonction des déplacements opérés par les participants. Au vu des réponses à un questionnaire d'évaluation du workshop et des commentaires de 25 participants, le workshop conçu comme une recherche-action visant à fonctionner en ébauche de LL, a rempli cette fonction d'apprentissage mutuel.

Les réponses au questionnaire suggèrent en effet que ces déplacements ont bien eu lieu en termes de connaissances et d'attitudes. La question des réseaux sociaux a suscité beaucoup de discussions autour des opinions positives et négatives ou à tout le moins prudentes sur le sujet. Ne pas créer plus de problèmes qu'il n'y en a déjà! À cet égard, le cas exemplaire de VISOV a été largement débattu et a permis de faire « bouger » les positions d'une partie des participants dans le sens d'une ouverture au questionnement sur ce que pourraient apporter le recours aux RS. Il en va de même pour l'approche du LL qui est retenue par tous les groupes pour toutes les phases du cycle du risque à l'exception de la gestion de crise. 23 des

participants ayant évalué le workshop sont par ailleurs prêts à s'engager dans une démarche LL.

4.2. Les éléments de la démarche LL que les participants ont mobilisés ou pas pour décrire un modèle « idéal »

Les éléments du modèle LL perçus positivement sont l'approche par projets, le changement de rupture dans la manière de faire (l'intégration de l'utilisateur pour identifier ses besoins, ses comportements en cas de mise en œuvre du plan de délestage), le retour d'expérience incluant à ce stade les citoyens. La dimension co-création avec les utilisateurs finaux a séduit les professionnels de toutes les disciplines. Elle rencontre toutefois l'adhésion des citoyens.

4.3. Les conditions de démarrage et de fonctionnement d'un projet pilote de LL.

Le temps a manqué pour approfondir les conditions de fonctionnement d'un LL pilote déjà abordées lors du Mesydel.

Il ressort toutefois des discussions que des projets de LL pilotes peuvent être envisagés, à l'échelle locale ou sous forme d'une structure volante, pour assurer le débriefing de manière constructive, ou encore le test en situation réelle des plans d'urgence. Ils pourraient aussi offrir l'occasion de travailler autrement à d'autres étapes du cycle du risque jugées insuffisantes (identification des risques par exemple ou encore la PU, ainsi que sur des thèmes particuliers (zones Seveso, par exemple) ou encore l'usage des réseaux sociaux. À condition de définir des règles de fonctionnement du LL.

Travailler autrement c'est aussi et surtout faire travailler ensemble les différentes disciplines, les acteurs stratégiques et les acteurs opérationnels (des acteurs du terrain en qualité d'utilisateurs finaux des plans) mais aussi les citoyens concernés. L'expérience de l'intégration de citoyens à ce workshop est positive, malgré les réserves initiales lors de la conception du workshop. Dans chacun des ateliers, les citoyens se sont librement exprimés, introduisant des thèmes nouveaux, contribuant ainsi par leur pensée latérale à la créativité de chacun des groupes.

Enfin, malgré le timing serré (et une pause-café quelque peu écourtée) les participants ont apprécié, à une exception près, la qualité du temps passé ensemble. Il s'agit là d'un élément essentiel pour qu'un projet pilote de LL puisse s'envisager dans la durée.