Workshop PULL

Le jeudi 12 mars 2015 à l’Université de Liège (Château de Colonster)

**8h45**: Accueil

**9h00 – 9h25** : Introduction par le Spiral (mot d’accueil + présentation des principaux résultats du Mesydel)

**9h25 – 9h30 :** Qu’est-ce qu’un Living Lab ? par Lara Vigneron, WeLL

**9h30 – 9h50** : Plan de délestage: aller au-delà de l'iniquité et de l’insécurité par Damien Ernst, ULg

**9h50 – 10h10** : Présentation de la démarche *Visov*, un exemple du rôle incontournable des médias sociaux dans la gestion de crise par Sabine Cariou, Visov - France

**10h10 – 10h30** : Pause-café

**10h30-10h45** : Présentation des ateliers

**10h45 – 12h45 :** 3 ateliers (petits groupes de travail)

**12h45 – 13h00** : Conclusions de la matinée

**13h00** : Réception

Pro

PULL est une recherche exploratoire menée par le Spiral de l’Université de Liège portant sur l’opportunité et la faisabilité de la création d’un living lab (LL) en gestion de risque, en planification d’urgence et en gestion de crise en Wallonie.

**Pourquoi ce workshop?**

Il complète/approfondit le questionnaire en ligne en 2 tours auxquels 37 professionnels de la gestion du risque ont participé. Il présente trois différences importantes par rapport au Mesydel.

1. Un workshop présentiel: les participants co-construisent un modèle/scénario du processus de la planification d’urgence (PU) en face à face.

2. Un workshop élargi aux citoyens concernés par le plan d’urgence

3. Des participants placés “en situation”: celle de la planification d’urgence des risques associés à l’application d’un plan de délestage (mesure de prévention du risque de black-out généralisé).

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 et fonction des modalités de cette coupure. 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. Les réflexions menées au cours de ce workshop sont transposables à d’autres risques (sanitaires, naturels, sécuritaires,…).

**Objectifs**

Au terme du Mesydel, les demandes des professionnels ont été identifiées à partir de leur diagnostic des faiblesses du système actuel. La pertinence d’une démarche Living Lab (LL) pour une gestion du cycle de risque plus efficace, efficiente et appropriable est apparue comme une piste exploitable, à approfondir.

En faisant co-construire par les participants – professionnels et citoyens – un modèle/scénario du processus de la planification d’urgence, le workshop poursuit trois objectifs.

1. Engager les participants dans une réflexion commune sur leurs pratiques, sur leurs interactions.

2. Identifier les éléments de la démarche LL que les participants mobilisent 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.

**Les outils méthodologiques**

Les participants sont répartis en trois groupes/ateliers auxquels on applique un canevas méthodologique différent: focus groupe, atelier-scénarios préétablis et atelier créatif.

Quatre scénarios ou modèles ont 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.

Le fil rouge de la réflexion menée ensemble au sein de chaque groupe repose sur deux questionnements :

* Comment peut-on améliorer les résultats (efficacité, efficience et acceptabilité sociale) en agissant sur la qualité du processus de planification ?
* Quelles sont les dimensions pertinentes  du processus: celles qui ont un lien avec l’efficacité … tout en étant modifiables ?

**Les quatre scénarios/modèles**

Une grille commune de présentation des modèles facilite les allers retours entre les modèles: les enjeux, les acteurs, les principes de fonctionnement, la dynamique de changement, les plus et les moins sont repris de manière systématique.

Modèle 1: Vers plus de normalisation technico-légale

**Les enjeux**

1. Une normalisation légale plus « détaillée», plus « fine » sous forme par exemple de développement de structures formelles de collaboration – elles ne seraient plus « personne-dépendante »-, favoriserait le partage des moyens, une continuité entre les plans des communes, pallierait à la concurrence entre services (les rôles étant encore mieux définis).

*« La qualité de la planification est trop dépendante de la bonne volonté des personnes qui y sont impliquées »*[[1]](#footnote-1)

2. La possibilité d’évaluer chaque séquence en fonction de critères procéduraux et techniques, avant de passer à la suivante. Evoquant la prévention, un participant écrit : *« Encore faut-il assurer le suivi des prescriptions formulées »*…

3. L’égalité de traitement des citoyens face à une crise. Des procédures identiques et une expertise technique la plus « pointue » au bénéfice de tous. *« Des communes sans plan d’urgence », « des petites communes dépendantes des grandes villes en matière d’expertise », et plus généralement, « pas d’harmonisation de la méthode  pour identifier les risques….».*

**Les acteurs**

Les acteurs institutionnels habituels :

* Les acteurs stratégiques c’est-à-dire les décideurs,
* Les acteurs opérationnels c’est-à-dire les acteurs de terrain,
* les experts

En dehors de toute participation des habitants de la commune. La distinction est bien tracée entre acteurs stratégiques et acteurs opérationnels en termes de pouvoir décisionnel et de responsabilité (au profit des acteurs stratégiques).

**Principes de fonctionnement**

* Approche top down
* Rôles précis et légalement encadrés
* Chaîne de responsabilité claire, fondée sur l’organisation hiérarchique (hiérarchie politique-administration, hiérarchie au sein de chacune des disciplines (services de secours)
* Actions fondées sur le savoir des experts
* Coordination assurée par l’unité de commandement
* Un modèle de gestion linéaire ou en cascade. Chaque étape du cycle de la gestion du risque doit être achevée pour passer à la suivante après évaluation de sa conformité aux normes technico-légales.

**La dynamique de changement**

Les changements/adaptations de la gestion de nouveaux risques sont de type réactif et subordonnés à un changement « légal ». C’est après qu’une crise ait eu lieu, que de nouvelles normes/plans, etc. sont élaborés. Un exemple: le dispositif “Seveso” applicable aux accidents industriels majeurs. La première directive européenne date de 1982, l’accident remontant à 1976.

**Les plus**

* Simplicité
* Prévisibilité: on sait ce qu’il faut faire et comment le faire
* Il est en phase avec le modèle actuel. Dans le prolongement de la culture politique et organisationnelle (hiérarchie quasi-militaire dans plusieurs disciplines)
* Coûts d’évolution limités. Il s’agit d’améliorer des pratiques qui existent déjà en affinant les normes technico-légales, en s’interrogeant sur leur validité, sur leur cohérence…

**Les moins**

* Une planification par le haut peut aboutir à un plan-papier contre-productif car déconnecté de la réalité, des pratiques de ses utilisateurs (les acteurs du terrain) ou encore de celles de ses destinataires (les habitants impactés).
* Une stratégie de changement réactive  et donc sensible au risque d’un manque de vigilance, de créativité
* L’organisation des compétences territoriales sur base des divisions politico-administratives (communales) peut devenir une contrainte/obstacle :
* A la mutualisation des ressources (efficience),
* Au partage des savoirs (efficacité),
* Au « travailler ensemble » entre communes qui se choisissent parce qu’elles sont concernées de la même  façon par le même risque, la même crise sans que le niveau provincial ait lieu d’être activé.
* Une gestion à la fois experte et « par le haut » ne sensibilise ni les politiques ni les citoyens au risque (culture du risque).

Modèle 2 : Vers une démarche d’ouverture « marketing social »

**Les enjeux**

*« La planification d’urgence est aujourd’hui encore trop l’affaire de seuls «experts»*

Le modèle actuel est typiquement une approche top-down sans prise en compte du savoir d’usage des destinataires finaux de la planification d’urgence. Qu’il s’agisse de citoyens exposés à une situation de crise ou d’acteurs « émergents » en situation de crise (comme par exemple, le chauffeur de bus qui prit l’initiative d’emmener des blessés à l’hôpital lors de la fusillade à Liège, le 13 décembre 2012).

Il s’agit d’améliorer l’adéquation entre l’«offre» de planification et la demande des différentes catégories d’acteurs en ouvrant le dispositif d’expertise à tous les acteurs concernés qui souhaitent s’exprimer. Cette adéquation est envisageable dans les deux sens (ce sont cependant les experts qui en décident). Mieux répondre aux attentes des habitants en commençant par les identifier. Engager les participants dans un processus d’apprentissage sur les comportements à adopter en cas de crise, en prenant en compte leurs contraintes. Il s’agit donc d’échanger. Autrement dit, les acteurs institutionnels habituels (décideurs, acteurs opérationnels et experts) écoutent et parlent pour changer les comportements des public cibles

*« L’absence de culture du risque en Belgique est unanimement reconnue, la planification d’urgence est une notion abstraite dans l’esprit du citoyen. Néanmoins, j’ai pu constaté que cette matière suscite très souvent l’intérêt dès qu’elle est expliquée, discutée »*

**Les acteurs**

* Les acteurs institutionnels actuellement impliqués
* Les publics cibles (toute personne concernée par la gestion des risques comme par exemple les destinataires finaux du plan d’urgence, etc.).

**Les principes de fonctionnement**

Echanger en écoutant et en “parlant” en utilisant les techniques du marketing (par exemple le focus groupe ou encore le sondage) et les nouveaux médias sociaux pour mieux changer les comportements volontaires dans le sens jugé souhaitable.

*« Dans ma fonction de policier, j’utilise les réseaux sociaux pour récolter de l’information. Je n’ai pas l’habitude de le faire mais je pourrais si la démarche est officielle, valider une info et la partager ensuite. Cette info va dans les deux sens »*.

**Dynamique de changement**

Face à de nouveaux enjeux tels que celui de la contextualisation de la gestion (adaptation de la gestion aux spécificités de son environnement) et la prise en compte de sa faisabilité (exploitation des savoirs d’usage des acteurs), le modèle invite à un double rééquilibrage. Entre centralisation et décentralisation grâce au rôle accru des communes. Entre légalisme et pragmatisme en s’engageant dans une dynamique d’ouverture aux citoyens, au delà des impératifs règlementaires ou de procédures strictement formelles.

**Les plus**

* La prise en compte des savoirs d’usage – les habitants sont par exemple experts de leur quartier - va aider les acteurs institutionnels habituels à mieux identifier les risques (dominos), les contraintes/obstacles aux mesures de prévention, à l’application du plan, à la gestion de la situation de crise et au retour à la normale. En identifiant notamment leurs résistances à des changements de comportements (application de consignes de sécurité par exemple), les auteurs du plan acquièrent une information utile à exploiter dans les campagnes de communication en vue de changer des comportements contre-productifs.
* En développant une culture du risque, on facilite l’appropriation du programme. Cette dernière est une condition essentielle pour que les individus adoptent des comportements qui leur coûtent individuellement pour le bien collectif. Le marketing social aide à développer la culture du risque en sensibilisant les participants (sondage, focus groupe ou toute méthode suscitant un débat) à la gestion du risque et en communicant les résultats des sondages, méthodes participatives parmi une population plus large.

*« S’il est fait mention dans un débriefing que la police a eu toutes les peines du monde à garder la population confinée car les parents d’élèves voulaient absolument aller chercher leurs enfants à l’école alors que ceux-ci étaient en sécurité, pourquoi ne pas l’expliquer à la population? Si cette population est adroitement sensibilisée par la diffusion de cette mise en difficulté dont ils sont les auteurs, peut être qu’à l’avenir, leur comportement sera différent, ce qui nous éviterait de devoir se creuser les méninges pour trouver d’autres solutions par rapport au confinement ».*

**Les moins**

* Les coûts (temps, compétences, finances). Il s’agit d’abord d’identifier les parties prenantes, de les faire parler, de traduire ce qu’ils disent en recommandations, etc.
* Il n’est pas sûr que les avis exprimés soient conformes aux prescrits légaux, ou même tout simplement faisables, plaçant les acteurs stratégiques dans une situation de double contrainte.

*«Je pense que quelles que soient les dispositions que l’on va prendre pour le public, ils ne seront pas satisfaits et donc s’ils ont la possibilité d’intégrer la planification d’urgence, ils risquent d’avoir des demandes auxquelles les pouvoirs communaux ne pourront peut-être pas répondre de manière satisfaisante car nous sommes liés à des procédures qui dépassent parfois la compréhension du public».*

Modèle 3 : Vers un modèle de management stratégique coopératif

**Les enjeux**

Le processus de gestion du cycle du risque est actuellement linéaire (les séquences se déroulent en cascade, sans feedbacks) avec comme circonstance aggravante, un effet tunnel. Le porteur du projet/plan reste aveugle quant à son évolution faute d’information/évaluation des effets de la séquence précédente de la cascade. Cet effet est d’autant plus marqué pour la planification d’urgence qu’en l’absence de test grandeur nature, elle n’est que rarement confrontée à la réalité de la gestion d’une crise.

*« La participation effective et active des intervenants dans des exercices catastrophe est somme toute rare. …Alors que le débriefing se doit d’être un espace de construction en vue de confirmer les bonnes pratiques et d’adapter celles qui ont montré leurs limites, on peut constater que pour des raisons diverses les débriefings sont rarement menés correctement et jusqu’à leur terme (peur aussi du regard, du jugement de l’autre). Quant à l’intégration des enseignements, si le débriefing n’a pas été réalisé de manière optimale, cette intégration ne peut qu’être handicapée. »*

Le modèle de management stratégique (MS) permet de contrer l’effet tunnel du modèle en mettant en place un processus itératif, un fonctionnement en organisation apprenante. De plus, il prend en compte l’orientation à long terme des activités d’une organisation dans un environnement complexe et changeant.

**Les acteurs**

* les acteurs dits stratégiques c’est-à-dire les décideurs et les experts
* Les acteurs de terrain, les plus à même de vivre le décalage entre la vision des acteurs stratégiques et le quotidien dans une situation d’urgence (apprendre de soi-même) ;
* Les parties prenantes (c’est-à-dire toute personne se déclarant concernée),
* les destinataires finaux sont pris en compte (communication interactive), pour une planification réaliste (apprendre de l’environnement).

**Principes de fonctionnement**

Le fonctionnement du modèle de management stratégique est du type participatif voire coopératif, excluant en tout cas le management stratégique directif (approche top-down).

La planification stratégique, l’une des séquences du management stratégique repose par définition sur un processus d’apprentissage continu (gestion circulaire).

Il s’agit d’une approche interactive permettant à l’organisation de devenir apprenante.

*« La planification d’urgence n’est jamais aboutie, doit tenir compte des changements dans les organisations et dans la société. L’émergence de risques connexes évolue tous les jours. L’organisation apprenante est le seul modèle adapté à ces évolutions perpétuelles »*

**Dynamique de changement**

La circularité du processus sert l’efficacité de la planification d’urgence ou sa pertinence (redéfinition/renégociation du problème).

L’organisation peut aussi apprendre à «se pencher» sur elle-même pour diagnostiquer les obstacles à l’apprentissage (autocensure, conformisme, attitudes défensives, sacralisation de la hiérarchie, rétention d’information, etc.) et dépasser les blocages habituels en redéfinissant le sens donné à son action (recadrage).

**Les plus**

• Engager les participants par rapport au plan (enjeu d’appropriation). *« Les opérateurs ne se sentent pas concernés ni investis par ce travail (intégration des résultats du débriefing d’un exercice catastrophe), ils n’en voient pas la valeur ajoutée. Ils pensent tout connaître de leur métier et cela leur suffit. »*

• Reconnaître que c’est la qualité des liens entre les individus qui fait l’organisation ;

• Piloter les séquences par comparaison régulière avec les résultats obtenus et les objectifs prédéfinis/revisités ou encore la stratégie choisie;

• Adopter une vision à long terme (réduction du risque de myopie temporelle).

**Les moins**

* Le MS de type coopératif, une démarche globale affectant l’ensemble de l’organisation, est lourd (changer la culture et les pratiques organisationnelles) et source d’incertitude: des arrangements, véritables structures “clandestines” fonctionnent parallèlement aux processus officiels.
* Le champ de la négociation entre les différents cadres de référence (double boucle) est limité par le cadre juridique de la gestion du cycle du risque.

Modèle 4 : Vers une démarche Living Lab

**Les enjeux**

Le modèle où démarche Living lab offre une solution managériale innovante sur le plan organisationnel. Ce modèle favorise à son tour des solutions innovantes sur le fond en phase avec un triple enjeu :

* Faire adopter par les organisations un fonctionnement en réseaux (partage des connaissances, bonnes pratiques, mutualisation des ressources au niveau local ou entre communes concernées de manière similaire), échanger les succès et les échecs avec d’autres living labs (réseau ENoll).
* Intégrer les nouveaux médias sociaux (NMS) dans la gestion du cycle du risque pour faciliter l’accès à la connaissance située (celle de Monsieur Tout-le-monde, doté d’un savoir d’usage) et tirer un meilleur parti des processus de mégacollaboration en cas de crise et de retour à la normale (crowdsourcing, par exemple)
* Redéfinir le rôle du citoyen, coproducteur de sécurité

**Les acteurs**

Le processus de planification est ouvert : y participent les acteurs institutionnels stratégiques et opérationnels (par exemple les services d’incendie) et, au cas par cas, les différentes parties prenantes allant des entreprises jusqu’aux habitants se jugeant concernés.

La responsabilité finale est toujours bien celle des acteurs stratégiques mais les acteurs de terrain et les porte-paroles des parties prenantes participent au « travailler ensemble », dans une structure animée par la volonté partagée de co-production du processus de planification.

**Principes de fonctionnement**

Le LL est une organisation apprenante grâce aux processus itératifs (simple et double boucle, apprentissage du processus d’apprentissage (recul sur soi-même)

Le LL offre aux participants un « lieu neutre » (présentiel ou/et virtuel) pour confronter leurs idées, en débattre, tester leurs intuitions.

La démarche LL est fondée sur la collaboration (travail de tous autour d’une même tâche), à différencier de la coopération (conception distribuée d’une tâche) que l’on peut retrouver dans le modèle de management stratégique de type coopératif. Chacun régule en permanence son travail relativement aux choix opérés par ses collaborateurs.

Les technologies de l’information et de la communication (TIC) sont des outils de plus en plus utilisés par les LL, notamment pour entretenir un dialogue continu avec les usagers (partager leurs impressions, leurs observations, leurs suggestions avec les acteurs stratégiques et opérationnels, en particulier dans la perspective d’un développement agile).

**La dynamique de changement**

Le modèle LL est typiquement celui d’un laboratoire d’idées, en rupture avec une organisation hiérarchique ou bureaucratique, cloisonnée verticalement (ligne hiérarchique) et horizontalement (champ de compétences).

*« Le concept participatif d’un LL crée l’échange, facilite l’accessibilité aux retours d’expérience, de méthodologies et/ou , mieux, crée un réseau de compétences qui faciliterait le dit travail d’intégration (confiance accrue entre les membres d’un réseau, accessibilité/disponibilité/solidarité accrue(s)à entre ceux-ci, recueil de bonnes pratiques) ».*

**Les plus**

Les principes fondateurs du LL - innovation ouverte, contexte réaliste et grande implication des utilisateurs – sont un plus pour :

* L’exploitation de la connaissance située et distribuée ;
* L’appropriabilité du plan par les utilisateurs/destinataires (leurs porte-paroles en sont co-concepteurs)

Les participants au Mesydel évoquent (notamment) les avantages suivants de la démarche:

* *« Elle rapproche les responsables de la gestion stratégique qualifiés « d’amateurs » (par les professionnels) des « professionnels » de la gestion opérationnelle en engageant ces deux catégories d’acteurs dans un apprentissage mutuel »*.
* *« La démarche fondée sur la participation et inscrite dans la durée développe la confiance mutuelle (importante pour le débriefing) »*.
* *« Elle renforce la cohésion du groupe (importante en situation de crise/stress). » ;*
* «*Elle pourrait rendre plus « visible » le rôle du fonctionnaire planu en le mettant en charge de la coordination d’un LL (déficit de reconnaissance du fonctionnaire planu). »*
* *« Au plus on élargit le débat, au plus on sensibilise d’autres personnes, favorisant ainsi l’approche « acteur et non spectateur de sa sécurité ». »*

**Les moins**

Les participants au Mesydel ont mentionné entre autres:

* *« la nécessité de se mettre d’accord étape par étape sur les objectifs, sur les principes fondamentaux de la gestion du risque, « pour ne pas noyer la discussion ».*
* *« l’importance/difficulté de la sélection de critères de participation assurant à la fois la représentativité des participants et l’efficacité de la démarche (mobilisation des participants motivés sur le « long » terme) »*
* *« la difficulté de mettre d’accord les agendas est proportionnelle au nombre d’acteurs (la solution virtuelle pourrait apporter de ce point de vue un plus) » ;*
* *« le risque de ralentir le processus multidisciplinaire en intégrant des « externes » ;*
* On ajoutera la difficulté de mobiliser des non-professionnels sur le long terme et la question de l’intégration des choix et des points de vue de chacun et indirectement les coûts de l’application des méthodes créatives.

1. Le caractère italique est utilisé pour rapporter les propos des participants au questionnaire en ligne Mesydel. [↑](#footnote-ref-1)