

Jean-Alain HERAUD (APR)
Emmanuel MULLER (APR et HSK)

18 juillet 2025



La résilience territoriale :

Bilan du projet IMMER

IMMER (*Increasing Municipal Mobility and Energy Resilience*) est une opération de recherche-action financée par le programme *Horizon* de l'Union Européenne, réalisée par l'APR en coopération avec l'Université des sciences appliquées de Kehl (HSK). C'est l'un des dix « laboratoires » répartis dans plusieurs pays de l'UE dont le but est de renforcer la résilience économique et sociale des territoires face aux crises futures (projet *FutuResilience*). C'est le seul de ces laboratoires opérant sur un territoire transfrontalier.

L'opération s'est déroulée sur 15 mois à partir de février 2024. Elle a réuni des parties prenantes de l'agglomération Strasbourg-Kehl, principalement autour de trois ateliers de travail pour tester une méthode de *prospective narrative* visant à anticiper des crises majeures comme celles liées au changement climatique (mais pas seulement),

et confronter les approches politiques et organisationnelles possibles pour assurer la résilience du territoire dans de tels scénarios. L'accent a été mis sur les enjeux énergétiques et les mobilités. On a travaillé à l'horizon 2050 en ayant comme préoccupation les mesures à prendre dès maintenant pour permettre la meilleure adaptation possible aux crises envisagées, et si possible la réduction du risque.

1. La méthode et les parties prenantes sollicitées pour notre expérience

L'idée est celle de l'écriture collective de narratifs à propos de crises futures impactant le territoire. Par une immersion fictive dans de telles situations futures, à la manière d'un roman de science-fiction, on plonge les participants dans une expérience par la pensée aussi réaliste que possible - c'est-à-dire *en contexte*, de manière à obtenir une perception systémique complète, y compris en prenant en considération ce qui pourrait être considéré comme accessoire et qui ne l'est pas forcément. En réponse à cette vision collectivement construite, les participants sont amenés à imaginer leurs réactions le moment venu, puis à imaginer ce que l'on peut faire dès maintenant pour s'y préparer : contribuer à la résilience future du territoire.

Le style narratif choisi est celui de la *science-fiction dystopique*. Les scénarios sont volontairement exagérés pour stimuler la réflexion. On situe l'action dans un futur relativement lointain plutôt que dans le présent afin de libérer les participants de certaines contraintes grâce à l'anonymité des personnages et des institutions, ce qui aide à s'éloigner des implications personnelles et des postures professionnelles imposées. Mais comme dans la plupart des bons romans de science-fiction, les problématiques visées sont bien celles d'aujourd'hui !

Les parties prenantes engagées dans notre expérience étaient les suivantes :

- Les municipalités (l'Eurométropole de Strasbourg et la ville de Kehl)
- Les deux ports fluviaux qui se font face
- Les grands acteurs régionaux du domaine de l'énergie et des mobilités
- Des représentants du monde académique impliqués dans ces problématiques

Les contextes critiques plus particulièrement visés sont le changement climatique, la guerre ou les cyberattaques, les catastrophes sanitaires, économiques ou sociales. Ces crises affectent les grands équipements et perturbent le fonctionnement des institutions.

2. Les défis et l'organisation du projet

Il s'agit de créer une connaissance commune des problèmes, des enjeux et des solutions au sein d'un groupe volontairement hétérogène d'acteurs - en termes de secteurs d'activité, de nationalité et de culture.

Ces gens doivent être poussés en dehors de leur zone de confort mental. Il faut pour cela un minimum d'appétence pour l'exercice de prospective. Le critère pour construire notre panel de représentants des organisations visées ne peut donc pas être simplement la fonction officielle remplie. En dehors de catégories professionnelles comme celle de responsable sécurité, il n'est pas toujours évident de toucher les bonnes personnes, car il y a une dimension personnelle non négligeable qui entre en jeu dans l'implication des acteurs en matière de prospective. La bonne surprise fut pour nous de nous retrouver avec une large majorité de gens qui ont très volontiers joué le jeu.

L'organisation du projet a reposé sur un groupe de chercheurs et d'étudiants transfrontaliers issus de l'Université des sciences appliquées de Kehl (HSK), du BETA (Université de Strasbourg et CNRS) et de membres et de l'APR. Cette équipe, le R-Squad (<https://www.r-squad.eu/>) s'est aussi investie dans d'autres projets de recherche-action sur des sujets proches, avec des apprentissages croisés importants.

Le projet IMMER a commencé par une revue de littérature sur le thème de la résilience et une série d'interviews préliminaires d'experts locaux et internationaux. Nous avons ensuite conçu trois ateliers articulés les uns sur les autres de manière à construire progressivement (sur à peu près un an) une représentation commune des problèmes et des solutions.

A la suite de ces ateliers nous réfléchissons à la meilleure manière de poursuivre l'action par la constitution de ce que nous appelons un *néoportulan* : réseau durable de responsables engagés qui utilisent et réécrivent en permanence la carte du futur en l'annotant des constatations et découvertes faites au fil du temps. Il s'agit de la

constitution (ou du renforcement) d'une forme de « communauté de pratique » en matière d'anticipation des crises sur le territoire et de construction de la résilience. Les membres de cette communauté sont des responsables territoriaux, des cadres d'entreprises, des personnes spécialisées dans le management du risque et des chercheurs académiques dont la spécialité éclaire les thématiques de la crise et de la résilience.

3. Construction des narratifs

Une première phase de recherche pour préciser la problématique de la résilience sur le territoire a consisté à faire des entretiens d'une heure avec 10 acteurs et experts.

Sur cette base nous avons écrit trois projets de scénarios : un tsunami fluvial ; un effondrement sanitaire et social, une panne électrique généralisée et durable. On peut en trouver une description dans trois notes APR :

Document du 2/09/2024 : <https://www.apr-strasbourg.org/docutheques/le-scenario-dun-tsunami-fluvial-a-strasbourg-et-kehl/>

Document du 16/09/2024 : <https://www.apr-strasbourg.org/docutheques/le-scenario-dun-effondrement-sanitaire-et-social/>

Document du 20/09/2024 : <https://www.apr-strasbourg.org/docutheques/scenario-dune-panne-electrique-generalisee-et-durable/>

Le premier atelier (juillet 2024) a permis de préciser les scénarios en faisant tourner trois groupes de participants, successivement sur chaque thème, en distinguant trois temporalités :

- 2050 pour décrire la situation dans l'instant (gestion dans l'urgence ; enjeux de résilience à très court terme)
- 2051 pour décrire la situation un an plus tard, quand l'essentiel des conséquences de la crise se sont révélées
- 2025 pour un retour au présent, en réfléchissant comment préparer la résilience future après avoir vécu par la pensée ces situations critiques

Les groupes ont été formés de manière à reproduire la variété des participants (en termes de profession, de nationalité, etc.).

On a géré l'obstacle linguistique en mettant un membre de l'équipe projet (R-Squad) parfaitement bilingue à chaque table. Les participants avaient presque tous une maîtrise au moins passive de la langue du voisin, mais le modérateur-traducteur du R-Squad a facilité les échanges en faisant régulièrement de brefs résumés.

Le deuxième atelier (novembre 2024) a repris les résultats du premier pour affiner les scénarios et créer une immersion par la pensée dans ces futurs. L'intérêt de l'immersion est de rendre plus réaliste l'exercice de prospective, car on voit émerger

aussi des détails de la situation qui peuvent se révéler importants, et des éléments contextuels parfois communs aux trois scénarios dystopiques.

L'élément central de l'atelier était un exercice TOSA (Threats, Opportunities, Stakes, Actions) pour identifier les enjeux majeurs et formuler des mesures opérationnelles. La matière de l'exercice a été synthétisée via l'intervention de trois participants qui ont accepté de jouer le rôle de « persona » pour présenter le point de vue global de trois sortes d'acteurs : un responsable administratif local, un responsable de cellule de crise, et un jeune entrepreneur.

Le troisième atelier (mars 2025) a rassemblé 25 participants qui se sont répartis (à parts à peu près égales) en deux groupes, respectivement francophone et germanophone, pour analyser les points suivants :

- La possibilité de développer un « néoportulan » de la résilience face aux crises, c'est-à-dire une cartographie de la problématique régulièrement réécrite par les acteurs et porteurs d'enjeux, en indiquant les problèmes anticipés et les solutions envisagées
- La dissémination de narratifs propres à sensibiliser et préparer les habitants (une opération qui est apparue dans nos discussions comme un élément essentiel de la résilience du territoire)
- La conception de « kits de résilience » à distribuer assez largement dans la population locale.

L'atelier s'est terminé sur un débriefing général permettant non seulement de conclure sur le fond mais aussi de comparer les solutions imaginées par chacun des deux groupes (choix reflétant les différences culturelles et institutionnelles des deux côtés de la frontière).

4. Conclusions tirées de notre expérimentation

4.1 Il apparaît que les *narratifs* peuvent être un instrument efficace pour mettre les acteurs en situation d'affronter les risques futurs. Cette approche systémique par immersion fictive (dans une réalité imaginée à la manière d'un roman de science-fiction) se révèle globalement plus opérationnelle que les exercices traditionnels de prospective parce qu'elle échappe aux inconvénients d'une vision technocratique en silo que produit la méthode d'interview d'experts par domaines. A tout le moins, les approches sont complémentaires, car on peut injecter des dires d'experts dans la conception des scénarios sur lesquels les participants vont jouer.

4.2 Le format choisi, à savoir une *histoire de science-fiction dystopique*, a été bien accepté. Aucun participant n’a manifesté un inconfort particulier. Certains ont même considéré que les scénarios étaient plus réalistes que dystopiques. Il faut cependant signaler que les personnes que nous avons rassemblées étaient professionnelles et informées, donc pas forcément représentatives du public en général. La question reste donc ouverte de savoir quels narratifs peuvent et/ou doivent être diffusés auprès de l’ensemble des habitants du territoire. On peut s’interroger sur le point de savoir si tel ou tel narratif dystopique est stimulant ou au contraire décourageant pour les publics visés.

4.3 La prospective narrative est à concevoir comme un exercice de création de communauté. Un groupe au départ hétérogène, mais où les individus sont capables d’échanger et de partager des visions et des valeurs, constitue le début d’une *communauté de pratique* autour de la problématique évoquée.

4.4 Une des facettes de l’*hétérogénéité* était, dans notre expérience, l’appartenance à deux aires linguistiques et culturelles différentes. Par conséquent il était important de bien gérer la question de la langue. Nous avons tenu à ce que chacun puisse s’exprimer dans sa langue naturelle. Le recours à l’anglais a été parfois pratiqué pour réaliser les synthèses, mais ce n’était pas la norme autour des tables de discussion – à la différence de ce qui peut se passer dans un symposium international académique ou un congrès d’entreprises. Le recours à un système de traduction simultanée par des interprètes professionnels, outre son coût, n’est pas non plus une solution idéale quand il s’agit de discuter très librement ensemble pour construire et partager un narratif commun.

4.5 Bien que trois scénarios différents aient été testés (Inondation, Black-out, Collapse social), il est intéressant de noter que les stratégies de résilience obtenues présentent un bon nombre de points communs. Cela confirme l’intérêt de ne pas aborder la résilience territoriale en silo, c’est-à-dire en distinguant les politiques climatiques, les réflexions relatives à la sécurité, les politiques d’inclusion sociale, etc. Parmi les enjeux transversaux, nous avons relevé que :

- La résilience est corrélée à la *santé* des individus et à leur *statut social*
- Il faut décliner les politiques par *groupes d’âge*
- La question de la *confiance* est fondamentale : entre les décideurs et la population en général, comme à l’intérieur de la population elle-même ; d’où la question de savoir comment favoriser la confiance
- Il faut gérer le problème délicat de la dimension *multi-niveaux* de l’action publique (articulation local/régional/national/européen)
- Toutes les politiques ou stratégies de résilience doivent arriver à entraîner l’adhésion du *grand public* ; elles doivent aussi savoir solliciter des ressources

hybrides, sachant que la population peut utilement s'auto-organiser pour aider les institutions à gérer les crises

4.6 Pour communiquer avec le public, il est important de savoir choisir les bonnes portes d'entrée. Tout ne passe pas par les outils classiques de communication. Parmi les lieux importants que l'on a pu relever - particulièrement pour gérer les problèmes de l'avenir - il y a les *écoles*. Non seulement l'apprentissage des bons réflexes en cas de crise concerne tout naturellement les jeunes générations, mais on peut aussi jouer sur le fait que les parents sont souvent efficacement touchés à travers leurs enfants.

4.7 Au sein des organisations comme dans le grand public, on peut compter sur des *individus* particulièrement réceptifs à la démarche prospective. Ces gens sont des passeurs, des stimulants, des catalyseurs au sein de leurs organisations. En un sens c'est un public cible, sauf qu'il ne s'agit pas d'une catégorie sociale ou professionnelle particulière car on les trouve un peu partout. L'intérêt ou l'inquiétude active vis-à-vis de l'avenir est souvent une caractéristique très personnelle. Pour constituer un bon groupe de réflexion, il faut arriver à attirer non pas des représentants très officiels des institutions que l'on veut impliquer, mais des membres naturellement motivés par la prospective – qui servent aussi de passeurs en interne.

5. Les suites du projet IMMER

Le projet a permis de lancer une équipe interdisciplinaire et transfrontalière passionnée par la problématique de la résilience : le R-Squad, mentionné plus haut. Cette équipe internationale et multidisciplinaire a forgé une véritable compétence et construit son identité en dupliquant dans d'autres cadres la méthode de la prospective narrative développée à l'occasion d'IMMER. Un fertile apprentissage par adaptation et diversification s'est produit. Le R-Squad a initialement trouvé ses compétences à Strasbourg (APR et BETA) et à Kehl (HSK), mais a développé des relations internationales en particulier aux Etats-Unis, au Canada et en Finlande.

En même temps que IMMER, et sur une problématique assez proche, le R-Squad a démarré un projet de recherche-action avec quatre municipalités : Haguenau, Offenbourg, La Wantzenau et Ottersweier. Une expérience de prospective collective a été menée avec un groupe d'entreprises d'Alsace centrale (AC:TION), et avec un consortium de ports rhénans (projet Interreg CRANE).

Plusieurs contributions à la formation ont été faites ou sont en voie de montage. En 2024, des ateliers ont été organisés dans le cadre d'un Master franco-allemand de Science Po à Strasbourg.

Des contacts ont été pris avec d'autres composantes de l'université de Strasbourg comme la médecine, ainsi qu'avec l'INET qui forme des responsables territoriaux.

En association avec l'APR le R-Squad envisage le développement d'une plateforme d'échanges et de capitalisation d'expérience qui serait le début d'une concrétisation du « néoportulan », ce qui est un objectif depuis le début du projet IMMER.
