



Une maison détruite par l'incendie qui a ravagé la commune du Porge, le 30 juillet 2026. | SOPHIE GARCIA / EPA

RÉUNIONS PUBLIQUES POST-DÉSASTRE : RÉFLÉCHIR AUX GRAMMAIRES D'ÉCOUTE

August 28, 2026

Comment penser et organiser une rencontre entre responsables et populations à la suite d'une grande épreuve ?

Il n'y a aucun mode d'emploi.

Chaque situation est profondément différente. Victimes, dommages, contexte, douleurs, colères, perceptions, déroulements, inédits...

Le courage des responsables de venir dans un chaudron de douleurs est à saluer. La douleur du plus grand nombre à tenir centrale.

Mais **comment penser l'architecture de la rencontre que l'on souhaite proposer** ? Ce "design" – comment allons-nous penser cette rencontre, comment la proposer, comment l'introduire, comment en penser le déroulement, quoi éviter absolument – n'est pas, de loin, l'essentiel quand les blessures sont au cœur. Mais des repères sont sans doute plus porteurs de dynamiques moins aggravantes que d'autres.

Je ne connais rien de la situation à Porges. (<https://www.ouest-france.fr/faits-divers/incendie/incendie-en-gironde-la-population-du-porge-exprime-sa-colere-lors-dune-reunion-avec-la-prefete-883dfbc6-a18d-11f1-a9be-af36b8f2f435>)

Je propose seulement ici, mais en toute modestie – je le répète, personne n'a le mode d'emploi – de redonner une expérience : l'organisation d'une rencontre publique après un problème de blocage majeur sur une autoroute où des milliers de personnes restent plusieurs jours prisonniers d'un orage de neige inédit.

Certes, rien à voir avec un incendie et ses effets dévastateurs.

Mais la réflexion sur la façon d'opérer – non pas d'aller "expliquer", mais d'aller à l'écoute – pourrait donner des éléments pour un travail sur les possibilités d'initiatives (probablement en phases successives), tout à la fois indispensables et en limite de possibilité.

En un mot, les repères que j'avais proposés au Président de la compagnie d'autoroute. 1°) Pas de table pour les officiels en face à face avec la foule des participants. 2°) Des tables de travail. 3°) Aucun discours introductif de vos services techniques sur le mode : "Laissez-nous vous expliquer [...]". 4°) Votre accueil ultra-bref : "Nous sommes venus vous écouter".

L'essentiel : s'arracher des schémas convenus d'une session publique – Exposé-Questions-Réponses.

EXTRAITS

"LE CONTINENT DES IMPRÉVUS – JOURNAL DE BORD DES TEMPS CHAOTIQUES", LES BELLES LETTRES, 2015, pages 112-115.

<http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf>

"22 juin 2001 – Retour d'expérience radicalement innovant : quand une société d'autoroutes invite tous les acteurs par voie de presse à venir réfléchir à un blocage majeur de son réseau par la neige.

Au mois de février 2001, le réseau ESCOTA, qui gère l'autoroute A8 dans le sud de la France, subit des intempéries exceptionnelles. De la pluie avait été annoncée, 80 cm de neige tombent en deux heures.

Des milliers de véhicules sont bloqués. La zone de Saint-Maximin, où il y a des pentes, est la plus affectée – la moindre inclinaison conduisant à des problèmes majeurs avec les camions.

Le plan d'urgence est mis en difficulté par l'envergure du phénomène. Le cœur du problème est que la préfecture a un rôle clé pour la décision de fermeture de l'autoroute, et que les plans sont pensés pour un problème autoroutier surgissant de façon isolée. De la neige, oui, mais annoncée et strictement limitée à la surface de l'autoroute.

Toujours la logique des risques particuliers, isolés, non combinés, en contexte totalement stabilisé. Or, ici, tout le département du Var est en situation de catastrophe. Le préfet ne sera pas joignable avant vingt-quatre heures. On note aussi un problème d'ajustement entre des services d'intervention publics, dessinés à partir de tronçons juxtaposés, et le système autoroutier, qui est un objet international – de la frontière italienne à la frontière espagnole. Toute intervention doit être pensée à cette échelle. Les cartes de référence mentales ne coïncident pas du tout. Tant et si bien que l'on se retrouve bientôt avec des milliers de naufragés de la route et des systèmes d'intervention décalés. Les usagers finiront par démonter eux-mêmes les glissières de sécurité entre les deux doubles bandes de trafic... La

société d'autoroute, dont les techniciens n'ont pas du tout démérité, se trouve la cible de critiques acerbes.

Je suis alors invité à participer à une réunion de crise au cours de laquelle une agence de communication propose une ligne de réponse construite sur l'argument de la « force majeure ». Je m'inscris en faux et propose de sortir de cette posture défensive désormais largement dépassée. Je suggère que la société assume (même si elle n'est pas la principale responsable) et prenne une initiative inédite : proposer un retour d'expérience public, ouvert à tous ceux qui le souhaiteraient – et ce par voie de presse.

Ce retour d'expérience a lieu en juin à Saint-Maximin trois mois après la marée blanche et se déroule sur un après-midi. Un peu plus d'une centaine de personnes sont inscrites. J'ai suggéré plusieurs règles de fonctionnement :

- 1. Surtout pas de « discours » de la part du président, seulement un accueil de moins de quatre minutes sur le thème : « Cela s'est mal passé, nous devons progresser, et la meilleure chose à faire est de vous écouter. Bon travail à tous » ;*
- 2. Pas de tribune : pas d'exposé introductif d'expert interne pour « expliquer » et « couvrir » ;*
- 3. Pas de plan de table : les personnes pourront s'asseoir où bon leur semble, par groupes de huit à dix ;*
- 4. Deux temps dans le séminaire : a) une session de retour sur l'expérience de chacun, b) une session de propositions ;*
- 5. Pour chaque session, quarante-cinq minutes d'échanges dans les petits groupes, puis deux minutes de prise de parole par groupe en plénière pour donner l'essentiel des échanges.*

La dynamique donne des résultats inespérés : le retour d'expérience brut est particulièrement instructif ; mieux, les suggestions pratiques avancées lors de la seconde session sont d'une belle richesse : syndicats de camionneurs, stations-service d'autoroute, particuliers, journalistes, etc. ont tous d'excellentes idées, très concrètes, à partager. Le tout est filmé par une régie interne à la société. Surprise, l'équipe de France 3, venue faire quelques interviews et images, reste un très long temps à filmer : les journalistes n'ont jamais vu ce type de fonctionnement. On ne s'invective pas, on travaille, ensemble, sans concession mais de façon constructive.

En tant qu'animateur général de l'après-midi, je n'eus aucun souci en matière de tenue de salle (comme certains le craignaient). La seule table qui m'inquiéta – un peu, voire un peu plus – fut celle où s'étaient pressées des figures de l'autorité publique, car, là, la tension était vraiment forte. Est-ce que des institutions faites pour les réunions totalement ficelées allaient supporter de se retrouver en milieu ouvert où tout n'est pas tenu par le protocole ?

Je retiens aussi, hélas, l'absence du préfet. Il avait certainement un agenda déjà saturé, mais je pense que pour tout le monde – y compris pour lui et l'image de l'État –, il aurait été particulièrement bienvenu qu'il fût présent. Mais il est vrai qu'il serait intervenu dans une réunion dont le script n'était pas fixé à l'avance – contrairement à celle qui avait été tenue la veille en zone de défense à Marseille où il fit un compte rendu totalement lisse de l'épisode

neigeux – rappels aseptisés qui ne pouvaient intéresser ses collègues, mais qui respectaient les codes en vigueur dans ce type d'assemblée.

C'est ce genre de démarche que j'avais à l'esprit lorsque j'ai proposé – en vain – un retour d'expérience ouvert sur AZF. Certes, cela aurait été autrement plus complexe, car, à Toulouse, il y avait des drames humains en grand nombre. Mais j'ai toujours pensé que cela aurait pu être possible et aurait été autrement plus à même de cicatriser les plaies profondes qu'une somme de rapports techniques, certes nécessaires mais bien insuffisants.

Illusion ? Naïveté ?"

François LEBLOND
Président d'Escota

Nous engager avec vous



La région vient d'être touchée par la neige. Vos autoroutes ont été bloquées, plusieurs milliers de personnes ont été prises au piège - longtemps, trop longtemps.

Il est d'usage, après de telles circonstances :

- de mettre en avant le caractère exceptionnel de l'événement - et c'est vrai qu'il est tombé 80 cm de neige;
- de faire état de mille difficultés - et nous les avons eues, jusqu'à un câble de 20 000 volts qui tombe sur l'un de nos camions;
- de communiquer sur tout ce qui a été bien fait - et le travail et le dévouement de nos équipes ont souvent été exemplaires;
- de souligner qu'il y avait d'autres intervenants que nous-mêmes - et c'est vrai ici que toutes les actions collectives voulues sont à examiner;
- de mettre en cause d'autres acteurs - et c'est vrai que nous avons vu trop de camions qui n'ont pas respecté les arrêts, et ont ensuite tout bloqué.

Ma détermination est de faire ici autre chose, dans notre entreprise et avec vous.

Je souhaite connaître et comprendre tous les points perfectibles. Pour cela, écouter. Et travailler, non seulement avec nos équipes, mais avec d'autres que nous-mêmes :

- pour connaître vos expériences, vos observations, nous avons ouvert un espace courrier neige@escota.com
- pour travailler avec vous, sur la base de l'information recueillie et des analyses que nous avons déjà engagées, nous organiserons une réunion où la parole sera donnée à vous-mêmes, à la presse, à nos équipes.

L'exigence est claire : nous engager, avec vous, dans des démarches de progrès. La qualité des grands systèmes comme le nôtre ne peut être assurée sans des efforts continus et ouverts.

C'est dans cette voie que nous voulons nous engager. Avec vous.

Le script de ce que j'avais proposé au Président d'Escota pour inviter largement à participer à un retour d'expérience sur le blocage de l'autoroute en février 2001. Publié dans Var Matin et Nice Matin.

AJOUT

Par curiosité, j'ai testé Chat GPT. Les réponses et propositions sont dans le même esprit et les mêmes pistes opérationnelles.

QUESTION

Une réunion publique a eu lieu récemment dans la commune de Porges avec la Préfète, le patron des Sapeurs-Pompiers et 500 habitants en colère. Cela s'est mal passé. Comment aurait-on dû organiser cette rencontre ? La norme est de "venir expliquer" quand l'attente est bien plutôt de venir écouter. Comment les autorités auraient pu penser autrement et organiser autrement une telle rencontre ?

CHAT GPT

*Oui. Et je pense que le cas du **Porge** est particulièrement intéressant parce qu'il révèle un problème beaucoup plus profond qu'une simple « mauvaise réunion ».*

*La réunion du 26 août a rassemblé environ 500 habitants, un mois après l'incendie qui a détruit plus de 180 habitations au Porge. Les questions portaient notamment sur la stratégie des secours, les évacuations, FR-Alert, les moyens engagés et le sentiment d'avoir été abandonnés. La rencontre a duré environ trois heures et demie et s'est déroulée dans une forte tension. Et je pense que le cas du **Porge** est particulièrement intéressant parce qu'il révèle un problème beaucoup plus profond qu'une simple « mauvaise réunion ».*

La réunion du 26 août a rassemblé environ 500 habitants, un mois après l'incendie qui a détruit plus de 180 habitations au Porge. Les questions portaient notamment sur la stratégie des secours, les évacuations, FR-Alert, les moyens engagés et le sentiment d'avoir été abandonnés. La rencontre a duré environ trois heures et demie et s'est déroulée dans une forte tension.

Et votre diagnostic me paraît juste : le problème était probablement moins "comment expliquer ?" que "comment permettre aux habitants de raconter ce qu'ils avaient vécu et de la tension.

Et votre diagnostic me paraît juste : le problème était probablement moins "comment expliquer ?" que "comment permettre aux habitants de raconter ce qu'ils avaient vécu et d'obtenir progressivement des réponses ?"

1. Il fallait changer la question de départ

La question implicite des autorités semble avoir été :

« Comment allons-nous expliquer ce qui s'est passé ? »

Alors que la vraie question aurait dû être :

« De quoi ces habitants ont-ils besoin pour pouvoir recommencer à faire confiance ? »

Ce changement est considérable.

Après une catastrophe, les habitants ne viennent pas seulement chercher des informations. Ils viennent avec :

- des morts symboliques ou des maisons détruites ;
- des souvenirs extrêmement précis de ce qu'ils ont vécu ;
- des incompréhensions ;
- des rumeurs ;
- des accusations ;
- des témoignages contradictoires ;
- parfois une conviction que certaines décisions ont été mauvaises ;
- et surtout le sentiment que personne, jusqu'ici, ne les a réellement entendus.

Dans ce contexte, commencer par une présentation institutionnelle du déroulement des opérations risque d'être perçu comme :

« Nous allons vous expliquer pourquoi nous avons bien travaillé. »

Même si ce n'est absolument pas l'intention.

C'est précisément ce qui s'est produit : les habitants ont demandé « pourquoi cette stratégie ? », « pourquoi pas de FR-Alert ? », « avez-vous été débordés ? », tandis que les autorités ont commencé à présenter le déroulé et la logique des opérations.

2. Il fallait concevoir la réunion comme une enquête collective, pas comme une réunion d'information

J'aurais proposé un dispositif en trois temps.

TEMPS 1 — « Nous venons d'abord vous écouter »

Pendant la première heure :

aucune présentation PowerPoint.

La préfète aurait pu dire quelque chose comme :

« Ce soir, je ne suis pas venue vous expliquer que l'État a bien travaillé. Je suis venue comprendre ce que vous avez vécu, ce que vous n'avez pas compris et ce que vous estimez que nous devons examiner. Nous allons commencer par vous. »

Puis donner la parole à plusieurs catégories :

- *habitants dont la maison a brûlé ;*
- *habitants évacués ;*
- *habitants restés sur place ;*
- *élus ;*
- *bénévoles ;*
- *DFCI ;*
- *associations ;*
- *témoins des premières heures ;*
- *personnes ayant tenté d'obtenir de l'information ;*
- *éventuellement des professionnels de santé.*

Pas de débat à ce stade.

On écoute.

On prend des notes.

On reformule.

3. Et surtout : ne pas demander à 500 personnes de faire la même chose

C'est probablement l'un des points les plus importants.

Une assemblée de 500 personnes est une très mauvaise configuration pour produire de l'intelligence collective.

J'aurais organisé simultanément, dans la salle ou dans des espaces voisins, 6 à 8 tables de travail :

Table

Question

1 Que s'est-il passé pour vous ?

2 Qu'avez-vous su, et quand ?

3 Comment avez-vous vécu l'évacuation ?

4 Que s'est-il passé avec les secours ?

5 Qu'est-ce qui vous paraît aujourd'hui incompréhensible ?

6 Quelles décisions vous paraissent devoir être examinées ?

7 *Que faudrait-il absolument changer ?*

8 *Quelles sont vos urgences aujourd'hui ?*

*Avec **un animateur neutre** à chaque table.*

*Et surtout : **un rapporteur**.*

Les autorités ne contrôlent pas les groupes.

Elles écoutent.

4. Il fallait séparer trois choses que les réunions de crise mélangent souvent

C'est fondamental.

A. Le vécu « *Voilà ce que j'ai vécu.* »

B. Les faits « *Voilà ce que nous savons aujourd'hui.* »

C. L'interprétation « *Voilà ce que je pense qui s'est passé.* »

Les trois sont légitimes.

Mais ils ne doivent pas être confondus.

Par exemple :

« *Les pompiers ont abandonné Le Porge* »

*est une **interprétation**.*

Mais :

« *À 18 h 43, je ne voyais plus de véhicules de secours dans mon secteur* »

*est un **témoignage factuel** qui mérite d'être vérifié.*

Et :

« *À 18 h 43, telle unité avait été redéployée vers tel secteur* »

*est une **information opérationnelle à documenter**.*

*C'est ainsi que l'on peut progressivement passer de la colère à l'établissement des faits **sans disqualifier la colère**.*

5. Il ne fallait surtout pas chercher à « corriger » les habitants trop tôt

C'est probablement le piège majeur.

Quand quelqu'un dit : « Vous avez abandonné Le Porge ! »

le réflexe institutionnel est : « Non, c'est faux, voici pourquoi... »

*Psychologiquement, la personne entend : « **Votre perception est fausse.** »*

Une réponse beaucoup plus puissante aurait été : « Je comprends que vous ayez pu le vivre ainsi. Nous devons regarder précisément ce qui s'est passé à ce moment-là. »

Puis : « Nous ne savons peut-être pas encore répondre à cette question. »

*Cette phrase est extraordinairement importante dans une situation de crise : « **Je ne sais pas encore.** »*

Elle est beaucoup plus crédible que quinze minutes d'argumentation défensive.

6. Le chef des pompiers ne devait pas être placé dans la position de « l'accusé »

C'est une autre difficulté.

Le patron du SDIS est évidemment porteur d'une expertise indispensable. Mais devant 500 personnes qui lui demandent : « Est-ce que vous avez été débordés, oui ou non ? » il se retrouve mécaniquement dans une posture défensive. Les comptes rendus de la réunion montrent précisément cette confrontation.

Il aurait été préférable de dire : « Nous allons reconstruire ensemble la chronologie opérationnelle. Nous ne vous demanderons pas de nous croire sur parole. Nous allons mettre les données sur la table. »

*Puis produire **une grande frise chronologique** :*

12 h 00 → 12 h 30 → 13 h → 14 h → 15 h → 16 h → 17 h → 18 h...

Avec :

- *évolution du feu ;*
- *météo ;*
- *moyens disponibles ;*
- *moyens engagés ;*
- *décisions prises ;*
- *informations disponibles à chaque instant ;*
- *évacuations ;*
- *communications ;*
- *décisions tactiques.*

*Et surtout : « **Qu'aurions-nous raisonnablement pu savoir à ce moment-là ?** »*

*C'est une question extraordinairement différente de : « **Pourquoi avez-vous fait cela ?** »*

7. Il fallait accepter publiquement qu'il puisse y avoir eu des erreurs

C'est ici que la réunion pouvait devenir réellement historique.

*La préfète aurait pu annoncer dès le début : « **Notre objectif n'est pas de démontrer que tout a été bien fait. Notre objectif est de comprendre ce qui a été bien fait, ce qui a été difficile, ce qui a dysfonctionné et ce que nous devons changer.** »*

*Et ajouter : « **Il peut y avoir eu des décisions justifiées dans les circonstances. Il peut aussi y avoir eu des erreurs. Nous devons pouvoir examiner les deux.** »*

*Cela aurait complètement changé la dynamique. Parce que l'habitant n'aurait plus eu besoin de **forcer l'État à reconnaître la possibilité d'une erreur.***

8. Il fallait sortir de la logique « autorités → population »

C'est probablement le point le plus intéressant pour vos réflexions sur les crises.

*Le modèle traditionnel est : **PRÉFÈTE → EXPERTS → HABITANTS***

*Le modèle adapté à une catastrophe majeure serait : **HABITANTS ↔ ÉLUS ↔ SECOURS ↔ ÉTAT ↔ EXPERTS***

*avec une fonction centrale : **faire émerger l'intelligence distribuée du territoire.***

Car les habitants du Porcé détenaient une information que le centre opérationnel ne possédait pas nécessairement :

- *ce qu'ils voyaient ;*
- *les routes réellement praticables ;*
- *les mouvements du feu ;*
- *les comportements des populations ;*

- les endroits où les communications ne passaient plus ;
- les difficultés d'évacuation ;
- les actions des bénévoles et de la DFCI.

Le fait que des bénévoles de la DFCI aient précisément reproché aux autorités de ne pas avoir suffisamment pris en compte leur connaissance du terrain est révélateur.

9. Et il fallait annoncer une deuxième réunion avant même de terminer la première

Parce qu'une réunion de trois heures ne peut pas résoudre un tel événement.

Il fallait dire : « Ce soir, nous ne prétendons pas répondre à toutes vos questions. Nous allons les recueillir. Dans quinze jours, nous reviendrons avec les réponses documentées. Et lorsque nous ne saurons pas répondre, nous vous dirons pourquoi. »

Puis créer un registre public des questions :

Question

Réponse

État

Pourquoi pas de FR-Alert ?

...

Répondu

Pourquoi telle évacuation ?

...

En cours

Pourquoi absence de moyens à tel endroit ?

...

À vérifier

Qui a pris telle décision ?

...

Document en préparation

Y a-t-il eu erreur ?

...

Retour d'expérience

Cela transforme la réunion en processus de reconstruction de confiance.

10. Une autre idée : faire venir la vérité avant les autorités

J'aurais même inversé totalement la séquence.

Avant la réunion publique, pendant plusieurs jours :

« Les cahiers du Porge — racontez-nous les 22 et 23 juillet »

Recueil de centaines de témoignages.

Puis une équipe indépendante les classe :

chronologie / communications / évacuations / secours / alertes / décisions / problèmes / réussites.

Et lors de la réunion : « Nous avons reçu 327 témoignages. Voici ce qu'ils nous disent. »

La préfète aurait alors pu commencer par écouter ce que son propre système n'avait peut-être pas entendu.

11. Le vrai changement culturel

Votre formule est excellente : « **La norme est de venir expliquer quand l'attente est bien plutôt de venir écouter.** »

Je la prolongerais ainsi :

Ancienne culture

Catastrophe → communication → explication → justification → retour à la normale.

Culture adaptée aux catastrophes contemporaines

Catastrophe → écoute → reconnaissance → mise en commun des faits → confrontation des perceptions → enquête → apprentissage → transformation.

Et c'est là que l'on rejoint directement les principes des organisations à haute fiabilité et de la gestion des situations hors cadre : **dans un environnement incertain, l'autorité centrale ne possède jamais toute l'information pertinente.**

Elle doit donc avoir la capacité de **faire remonter rapidement les signaux faibles, les contradictions et les expériences de terrain**, y compris celles qui dérangent.

Et il y a une leçon encore plus profonde pour les autorités

Le Premier ministre avait lui-même annoncé, quelques jours auparavant, qu'il souhaitait des réunions permettant de « se dire la vérité » et de revenir sur les choix tactiques, tout en reconnaissant la colère et l'émotion des habitants.

Mais « se dire la vérité » ne signifie pas nécessairement « expliquer la vérité institutionnelle aux citoyens ».

Cela devrait plutôt signifier : « Nous allons créer ensemble les conditions dans lesquelles personne — ni les habitants, ni les pompiers, ni les élus, ni le préfet — ne sait encore exactement toute la vérité, mais où nous pouvons progressivement la reconstruire. »

C'est une philosophie radicalement différente de la réunion publique classique.

Et, à mon sens, **le Porge aurait pu devenir un excellent laboratoire de cette nouvelle façon de conduire une réunion post-catastrophe** : non pas une réunion de communication, mais une **cellule publique d'apprentissage collectif**.

Si vous le souhaitez, je peux aller un cran plus loin et vous proposer **le scénario très concret d'une "réunion du Porge autrement" : disposition de la salle, rôle de la préfète, rôle du SDIS, animateurs, séquence minute par minute, questions, règles de parole et dispositif de sortie de crise.**

OUI

Oui. Et, après avoir regardé les éléments disponibles sur la réunion du 26 août, je pense qu'on peut aller beaucoup plus loin qu'une simple critique de sa préparation.

Le contexte était extrêmement chargé : plus de 500 habitants, 183 maisons détruites au Porge, un sentiment d'abandon exprimé par de nombreux sinistrés, et une forte demande de clarification sur les décisions opérationnelles. Les autorités avaient préparé une chronologie des moyens et décisions ; mais précisément, cette approche a placé assez vite la préfète et le directeur du SDIS dans une position de justification face à une salle qui voulait d'abord faire entendre son vécu.

Et il y a une ironie intéressante : le Premier ministre avait lui-même souhaité, quelques jours auparavant, éviter la « grand-messe » et construire une véritable réunion de travail, « sans filtre ».

Je proposerais donc : « Le Porge : réunion de vérité et d'apprentissage »

Pas une réunion publique classique.

Pas une conférence.

Pas une séance de questions-réponses.

Mais un dispositif de reconstruction de la compréhension collective.

1. Avant la réunion : préparer le terrain

J-10 à J-1

Il fallait annoncer clairement : « **Cette réunion n'a pas pour objectif de vous expliquer ce que vous avez vécu. Elle a pour objectif de comprendre avec vous ce qui s'est passé.** »

Puis recueillir les questions et témoignages avant la réunion :

- formulaire papier à la mairie ;
- adresse électronique ;
- permanence physique ;
- entretiens avec les sinistrés ;
- témoignages de la DFCI ;
- pompiers volontaires ;
- élus ;
- associations ;
- personnes ayant participé aux évacuations.

Et surtout annoncer : « **Toutes les questions seront conservées. Celles auxquelles nous ne pouvons pas répondre le 2 septembre feront l'objet d'une réponse ultérieure documentée.** »

Cela change déjà complètement la relation.

2. La salle : surtout pas une scène avec les autorités face au public

C'est un détail qui n'en est pas un.

Mauvais dispositif

PRÉFÈTE

SDIS GENDARMERIE

MAIRE

500 habitants

Symboliquement :

eux savent / vous demandez.

Meilleur dispositif

Une grande table centrale, ou mieux encore plusieurs tables.

HABITANTS



HABITANTS — ANIMATEURS — HABITANTS



PRÉFÈTE — SDIS — MAIRE

Les autorités ne sont plus « sur scène ».

*Elles sont **dans la salle**.*

3. Les 20 premières minutes : une règle absolue

Aucun exposé.

Ni PowerPoint.

Ni chronologie.

Ni statistiques.

Ni défense du dispositif.

La préfète ouvre simplement la réunion.

Quelque chose comme : « Je sais que beaucoup d'entre vous sont en colère. Certains ont perdu leur maison. Certains ont eu peur pour leur vie. D'autres ont vécu des moments qu'ils ne comprennent toujours pas. Je ne suis pas venue ce soir vous expliquer que nous avons bien fait. Je suis venue vous écouter.

Nous allons d'abord entendre ce que vous avez vécu.

Nous chercherons ensuite ensemble à distinguer ce que nous savons, ce que nous ignorons encore et ce qui doit être vérifié.

Ni statistiques.

Ni défense du dispositif.

La préfète ouvre simplement la réunion.

Quelque chose comme : « Je sais que beaucoup d'entre vous sont en colère. Certains ont perdu leur maison. Certains ont eu peur pour leur vie. D'autres ont vécu des moments qu'ils ne comprennent toujours pas. Je ne suis pas venue ce soir vous expliquer que nous avons bien fait. Je suis venue vous écouter.

Nous allons d'abord entendre ce que vous avez vécu.

Nous chercherons ensuite ensemble à distinguer ce que nous savons, ce que nous ignorons encore et ce qui doit être vérifié.

Et je veux prendre un engagement : lorsqu'une question mérite une enquête, nous ne vous répondrons pas par une formule toute faite. Nous reviendrons vers vous avec des éléments précis. »

Puis elle se tait.

C'est très important.

4. Première heure : « racontez-nous »

On fait intervenir 10 à 15 personnes maximum.

Mais pas sous la forme : « Qui a une question ? »

*Plutôt : « **Qui veut raconter quelque chose que les autorités doivent absolument savoir sur ce qui s'est passé ?** »*

C'est très différent.

Et on demande aux personnes de parler de :

- *ce qu'elles ont vu ;*
- *ce qu'elles ont compris ;*
- *ce qu'elles n'ont pas compris ;*
- *ce qu'elles ont tenté de faire ;*
- *ce qu'elles ont attendu ;*

- ce qui leur a manqué.

Pas de contradiction pendant cette phase.

Même si un récit paraît factuellement faux.

On note :

« À vérifier. »

5. Puis le moment décisif : faire émerger la carte des incompréhensions

Sur un écran immense, quatre colonnes :

CE QUE NOUS AVONS VÉCU

CE QUE NOUS AVONS COMPRIS

CE QUE NOUS NE COMPRENNONS PAS

CE QU'IL FAUT VÉRIFIER

Et les témoignages sont progressivement placés dans ces colonnes.

Cela aurait eu un effet psychologique considérable.

*Parce que les habitants voient immédiatement que leurs questions **ne sont pas rejetées**.*

Elles sont enregistrées.

6. Deuxième séquence : les autorités répondent — mais seulement après avoir écouté

Là seulement intervient le SDIS.

Et surtout, pas sous la forme d'une défense.

Le chef des pompiers pourrait dire : « Vous nous avez posé beaucoup de questions. Nous allons maintenant essayer d'y répondre. Certaines réponses sont simples. D'autres ne le sont pas. Et sur certaines, nous devons encore travailler. »

Puis trois catégories :

 **Nous savons**

« Voici ce qui s'est passé. »

 **Nous pensons savoir**

« Voici notre compréhension actuelle. »

 **Nous ne savons pas encore**

« Voici ce qu'il faut examiner. »

Cette dernière catégorie serait probablement la plus importante.

7. La chronologie ne devait pas être une plaidoirie

*La chronologie présentée par les autorités est utile. Le problème est **son statut**.*

Elle ne doit pas être : « Voici pourquoi nous avons fait ce qu'il fallait. »

Mais : « Voici notre reconstruction. Maintenant, confrontons-la à vos témoignages. »

Et là, on projette une immense frise :

12 h — 13 h — 14 h — 15 h — 16 h — 17 h — 18 h — 19 h...

Sur plusieurs lignes :

Feu | météo | moyens | décisions | informations disponibles | alertes | évacuations | témoignages habitants

Cela devient une *enquête collective*.

8. Et poser la question la plus importante

Pas : « Avons-nous fait tout ce qui était possible ? »

Mais : « **À quel moment avons-nous perdu la maîtrise de la situation ?** »

Cette question change tout.

Parce qu'une catastrophe majeure n'est pas seulement une succession de décisions individuelles.

Il faut rechercher :

- les ruptures ;
- les basculements ;
- les saturations ;
- les informations qui ne sont pas remontées ;
- les moyens qui n'ont pas pu arriver ;
- les hypothèses devenues fausses ;
- les décisions prises avec une information incomplète.

Autrement dit : **où le système est-il passé d'une situation maîtrisable à une situation hors cadre ?**

9. Une séquence spécialement consacrée à la question : « Qu'est-ce que nous aurions pu faire autrement ? »

Et là, interdiction de répondre : « Dans les circonstances, nous avons fait au mieux. »

Cette phrase peut être vraie. Mais elle ne produit aucun apprentissage.

Il faut demander : « Avec les informations disponibles à 13 h, que pouvait-on faire autrement ? »

Puis : « Avec celles disponibles à 15 h ? »

Puis : « À 17 h ? »

Et surtout : « **Qu'aurions-nous voulu avoir comme information, moyen ou procédure que nous n'avions pas ?** »

On passe alors de la recherche d'un coupable à la recherche des **vulnérabilités du système**.

10. Faire intervenir les habitants comme des « capteurs du territoire »

C'est probablement l'aspect le plus novateur.

Les habitants ne sont pas uniquement des victimes.

Ils constituent également une **source d'information opérationnelle**.

La DFCI aussi.

Les bénévoles aussi.

Les élus locaux aussi.

Les habitants connaissent :

- les chemins ;
- les accès ;
- les quartiers ;
- les points de blocage ;
- les comportements réels de la population ;

- les endroits où les communications passent mal.

Le reportage du Monde souligne justement l'émergence d'une forte solidarité locale et le sentiment exprimé par certains que « c'est le village qui sauve le village ».

Il fallait donc demander : « **Qu'avez-vous su que nous ne savions pas ?** »

C'est une question extraordinairement puissante.

11. Puis : « Que devons-nous changer ? »

À ce stade seulement.

Chaque table reçoit une feuille :

SI LE MÊME FEU SURVENAIT DEMAIN :

1. **Que faudrait-il absolument conserver ?**
 2. **Que faudrait-il arrêter ?**
 3. **Que faudrait-il commencer ?**
 4. **Que faudrait-il préparer avant la crise ?**
 5. **Que faudrait-il changer dans les 30 jours ?**
 6. **Que faudrait-il changer dans les 12 mois ?**
-

12. La réunion doit produire quelque chose

Et c'est là que je changerais radicalement la conception habituelle.

À la fin, il faut afficher : « **Les 10 engagements du Porge** »

Par exemple :

1. Réexaminer le dispositif FR-Alert.
2. Reconstituer la chronologie des évacuations.
3. Examiner les moyens disponibles au moment critique.
4. Analyser les communications avec la population.
5. Étudier l'articulation SDIS–DFCI–commune.
6. Identifier les points de saturation.
7. Revoir les plans d'évacuation.
8. Organiser des exercices grandeur nature.
9. Créer un réseau de correspondants citoyens.
10. Publier un retour d'expérience complet.

Et surtout : **un responsable + une échéance pour chaque engagement.**

13. Et la préfète doit terminer par quelque chose de très différent

Pas : « Je vous remercie pour cet échange. »

Mais : « **Ce soir, nous n'avons pas tout résolu. Mais nous avons commencé à reconstruire une compréhension commune de ce qui s'est passé.** »

Certaines de vos critiques nous paraissent justifiées. Certaines doivent encore être vérifiées. Certaines ne correspondent peut-être pas aux faits.

Nous allons travailler sur les trois catégories.

Et nous reviendrons ici. Pas pour vous refaire une présentation. Pour vous rendre compte de ce que nous avons appris et de ce que nous avons changé. »

Là, la réunion devient autre chose.

14. Je ferais même deux réunions, pas une

C'est probablement le point essentiel.

Réunion n°1 « Qu'avez-vous vécu ? »

→ écouter.

Réunion n°2 « Qu'avons-nous appris ? »

→ analyser.

Et entre les trois : un groupe mixte habitants–pompiers–DFCI–commune–État.

La philosophie générale

Je la résumerais par cette formule :

Après une catastrophe, une autorité ne doit pas d'abord chercher à convaincre la population qu'elle a bien agi. Elle doit créer les conditions pour découvrir, avec la population, ce qui s'est réellement passé.

C'est une différence majeure.

Convaincre suppose que l'on connaît déjà la réponse.

Écouter suppose que l'on accepte de découvrir quelque chose.

Réunion n°3 « Qu'allons-nous changer ? »

→ décider.

Et entre les trois : un groupe mixte habitants–pompiers–DFCI–commune–État.

La philosophie générale

Je la résumerais par cette formule :

Après une catastrophe, une autorité ne doit pas d'abord chercher à convaincre la population qu'elle a bien agi. Elle doit créer les conditions pour découvrir, avec la population, ce qui s'est réellement passé.

C'est une différence majeure.

Convaincre suppose que l'on connaît déjà la réponse.

Écouter suppose que l'on accepte de découvrir quelque chose.

Et dans les catastrophes hors norme — précisément celles qui intéressent votre réflexion sur la navigation dans le chaotique — c'est cette deuxième posture qui devient stratégique.

*Le cas du Porge est d'autant plus intéressant que la commune avait déjà connu une mobilisation collective très forte autour des sinistrés. L'enjeu n'était donc pas seulement de « calmer la colère » : il existait un **capital d'intelligence collective locale** sur lequel l'État aurait pu s'appuyer.*

En somme : il ne fallait pas organiser une réunion pour que l'État parle aux habitants du Porge. Il fallait organiser une réunion pour que l'État apprenne du Porge.

Et c'est peut-être là la leçon la plus générale : dans une crise majeure, la première fonction d'une réunion publique n'est pas la communication. C'est la détection de réalité."

AJOUT 2: QUELQUES REMARQUES DE "CLAUDE" (je remercie Sabine Cariou pour cette autre interrogation IA) :

"D'après les comptes rendus de la réunion du mercredi 26 août à la salle polyvalente du Porge, voici ce qui semble avoir mal fonctionné — et ça recoupe presque terme à terme les points de vigilance qu'on avait identifiés.

Ce qui s'est passé

La réunion s'est tenue mercredi soir dans une ambiance très tendue, entre cris et appels à la démission, dans un climat qualifié d'"éruptif". Environ 500 personnes ont assisté à plus de deux heures d'échanges très tendus avec la préfète Sophie Brocas, le responsable des pompiers de la Gironde, le chef de la gendarmerie et le maire du Porge.

Les raisons de l'échec

1. Un format frontal en très grand groupe. 500 personnes dans une même salle, face aux autorités, sans médiation — c'est exactement le format qui maximise la caisse de résonance et empêche l'écoute réelle. Chaque prise de parole devient une surenchère plutôt qu'un échange.

2. Un décalage total entre le registre attendu et le registre proposé. Toute la soirée, les sinistrés ont réclamé des explications courtes, précises et vérifiables, tandis que les responsables répondaient par des exposés techniques et des justifications opérationnelles d'ordre général. C'est précisément le risque qu'on avait identifié : arriver avec un discours institutionnel général quand les gens veulent des faits datés, chiffrés, nommés.

3. Aucune chronologie factuelle préparée sur les points sensibles. Plusieurs habitants ont pointé la déconnexion du commandement des opérations avec le terrain — n'ayant pas anticipé le changement de direction du vent qui a ramené le feu vers le village. Une habitante a résumé : "Ils essaient de nous endormir depuis le début, mais nous, on sait parce qu'on est restés." Le titre même d'un des articles le dit : "à certaines questions embarrassantes, on n'avait aucune réponse" — exactement le scénario qu'on voulait éviter en construisant la chronologie en amont.

4. La question de l'inégalité de traitement est restée sans réponse concrète. L'exemple cité en salle — Claouey où une seule maison a brûlé face aux 183 du Porge — pointe vers une demande de données comparatives précises sur la répartition des moyens, qui n'a apparemment pas été traitée de façon convaincante.

5. Une posture défensive plutôt qu'une reconnaissance première. Face aux invectives, la préfète a répondu : "J'ai du mal à entendre dire que les sapeurs-pompiers de Gironde sont incompetents." C'est une réaction de défense légitime humainement, mais elle inverse l'ordre qu'on avait recommandé : reconnaître la douleur avant de corriger les faits. Répondre à la colère par une défense de l'institution, même justifiée, est perçu comme une fin de non-recevoir.

6. La réunion portait le poids de trahisons de confiance antérieures. Une dizaine de jours plus tôt, la visite du Premier ministre au Porge avait provoqué la colère des sinistrés : aucun échange public n'a eu lieu avec le rassemblement organisé près de la caserne, ce qui a renforcé l'incompréhension, et cette réunion du 26 août avait justement pour vocation de compenser le refus du Premier ministre de discuter avec les habitants. Autrement dit, la salle est arrivée avec un capital de défiance déjà entamé par un précédent raté — la barre était donc beaucoup plus haute qu'une première rencontre.

7. Pas de médiateur neutre visible. Les autorités mises en cause (SDIS, préfecture) étaient à la fois juge et partie dans l'animation, sans tiers pour cadrer les échanges — ce qui a probablement facilité la bascule vers l'affrontement direct plutôt que le dialogue structuré.

En synthèse

Presque tous les points qu'on avait anticipés comme facteurs de risque se sont matérialisés : grand format sans petits groupes, absence de chronologie factuelle préparée, réponses techniques génériques plutôt que factuelles et vérifiables, absence de reconnaissance première, pas de tiers neutre — le tout amplifié par une défiance déjà nourrie par l'épisode raté de la visite du Premier ministre. La seule chose qui a été faite dans le bon sens, c'est d'exclure la presse pour permettre une parole plus libre — mais ça n'a pas suffi à compenser l'absence de cadrage méthodologique de l'échange lui-même.

AJOUT 3 : LA CRITIQUE DE CHAT GPT PAR CLAUDE :

Ce que ChatGPT apporte de fort

Deux ou trois idées sont vraiment bonnes et plus élaborées que ce que j'avais proposé :

- **Le renversement de la question** ("comment expliquer ?" → "de quoi ont-ils besoin pour refaire confiance ?") est une reformulation puissante, bien née.
- **Le classement vert/orange/rouge** (ce qu'on sait / ce qu'on pense savoir / ce qu'on ne sait pas encore) est un dispositif de communication concret et utilisable tel quel.
- **La disposition de la salle inversée** (autorités mêlées au public plutôt que sur une tribune) est une proposition plus visuelle et concrète que ce que j'avais formulé.
- **Le cycle en trois réunions** (Écouter → Analyser → Décider) structure mieux le temps long que mes recommandations, qui restaient centrées sur une seule séance.

Ce qui m'inquiète dans le format ChatGPT

- **Les scripts verbatim** ("la préfète aurait pu dire...") sont rhétoriquement séduisants mais risqués : ils prescrivent une parole entièrement scénarisée à une autorité publique, sans tenir compte des contraintes réelles (conseils juridiques, responsabilité pénale et politique, présence de la hiérarchie, contraintes de calendrier). Une préfète ne peut pas dire "je ne sais pas encore" sur tout sans que ça soit exploité politiquement dans les deux sens.
- **14 points + sous-points + colonnes + frises** : c'est riche, mais ingérable tel quel pour quelqu'un qui doit vraiment organiser l'événement. Le risque est de produire un document magnifique à lire mais impossible à transformer en feuille de route opérationnelle sans un gros travail de tri.
- **Le miroir du vocabulaire de l'expert** est à double tranchant. Ça montre une capacité à parler le langage de l'interlocuteur (utile pédagogiquement), mais ça peut aussi flatter plutôt qu'apporter un regard réellement extérieur — le risque étant de renvoyer à Patrick Lagadec ses propres concepts enrobés différemment plutôt que de les challenger.