

Edito

Les organisations ne sont pas par essence préparées à gérer les crises

« Pour celui qui croit, la preuve n'est pas nécessaire, pour celui qui ne croit pas, la preuve n'est pas possible », *Stuart Chase.*

Jean-François Mattei, alors ministre de la santé, prend la parole au journal de 20 heures le lundi 13 août 2003 pour commenter la vague de chaleur qui allait entraîner la mort de 15 000 français au cours de cet été. En duplex de sa maison secondaire dans le Var, en polo, détendu, il annonce une « situation maîtrisée ». Ni son cabinet, ni ses services, ni les autres organismes affiliés au ministère de la santé (Institut de Veille Sanitaire notamment) ne l'alerte sur la gravité de la situation.

Pourtant, un médecin, Patrick Pelloux, président de l'association des médecins urgentistes hospitaliers de France, présent à Paris au moment des faits, informe dès le 7 août le ministère de la santé de l'encombrement des services d'urgence. Le 10, il fait même, selon les propres mots du journal *Le Monde*, « une intervention fracassante¹ » à la télévision en soulignant la gravité de la situation en Ile-de-France. Malgré cette intervention, la Direction Générale de la Santé (DGS) se veut rassurante et confirme au ministre que tout est

sous contrôle. Son intervention désastreuse au JT de TF1 ainsi que sa volonté de se défausser en partie sur la DGS après la crise démontrèrent à la fois le dysfonctionnement des services et l'inaptitude du ministre à gérer la crise. Quelques jours après, il n'aura d'autre solution que de présenter sa démission au Premier Ministre, Jean-Pierre Raffarin.

Le bref rappel de la gestion calamiteuse de cet événement traumatisant est particulièrement instructif pour tous ceux qui auront à gérer une crise. Premièrement, une crise est une crise lorsqu'elle surprend les individus. Si tout est anticipé et planifié, elle se limite au stade de l'incident. Il faut qu'elle dérange les habitudes de l'organisation et remette en question ses apprentissages comme ses règles de fonctionnement. Deuxièmement, les organisations ne peuvent pas, par nature, anticiper et gérer efficacement les crises car elles sont structurées de manière hiérarchique. Comme le rappelle Herbert Simon dans un formidable article de 1962², il n'y a pas

¹ Marion Van Renterghem, « L'été où ça a chauffé pour M. Mattei », *Le Monde*, Mercredi 22 août 2012, p. 14.

² Herbert A. Simon, « The Architecture of complexity », *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, N. 6, Déc. 1962, pp. 467-482.

d'organisation sans un chef et une hiérarchie. Or, une hiérarchie est par essence dysfonctionnelle en période de crise. Le poids de la hiérarchie est généralement trop fort, à tel point que prendre le risque de contrarier l'autorité peut être synonyme de renvoi. Ensuite, l'efficacité d'une organisation dépend de sa capacité à être sélective dans la gestion de l'information. Elle ne peut pas écouter et traiter tous les bruits en son sein et son développement repose sur des habitudes, des routines qui ont valeur de référence. Une crise, à l'inverse, nécessite de naviguer en plein brouillard et de s'adapter rapidement au changement. Enfin, une organisation est un assemblage de sous-systèmes dont la cohérence d'ensemble est loin d'être évidente. Pour en revenir à la gestion de la canicule de 2003, le ministre de la santé de l'époque le reconnaissait : « *même si j'avais eu cette intuition [de la gravité de la crise], qu'est-ce que je pouvais faire ? Je me tournais vers mon cabinet qui consultait les experts lesquels, plusieurs fois interrogés, ne réagissaient pas* »³. Par conséquent, même si le décideur a l'intime conviction qu'un drame se

joue, il a besoin d'être suivi par l'ensemble de son organisation, sous peine d'échouer dans la gestion de la crise. Il doit donc s'appuyer sur un certain nombre d'individus préalablement identifiés au sein de l'organisation pour leurs aptitudes à agir en situation de crise (notamment sous stress). Ces individus sont autant de décideurs éventuels devant faire preuve d'un leadership important, ce qui a cruellement manqué dans l'épisode caniculaire en 2003.

En période de crise, les organisations se trouvent dans l'obligation d'agir contre leur nature. Comment y parviennent-elles ? Existe-t-il des méthodes et peut-on faire des recommandations pour les aider à se prémunir contre les travers de leur organisation ? Le numéro 10 de *Sécurité & Stratégie* tente à travers différents regards (consultants, universitaires, opérationnels) de proposer des pistes de solution, notamment en s'appuyant sur des cas concrets (la gestion de crise d'Elgin, crise ou incident ?), des simulations et des retours d'expérience. ■

Olivier Hassid

► ³ Marion Van Renterghem, « L'été où ça a chauffé pour M. Mattei », *Le Monde*, Mercredi 22 août 2012, p. 14.