



Quand l'incertain touche aux frontières de la mort.

L'IRCGN et l'identification de victimes de catastrophe.

Philippe Davadie, Largepa

Colloque IFBAE 2022 : Manager les organisations en contexte incertain : quels processus et quelles pratiques ?

L'identification de victimes de catastrophe



L'identification de victimes de catastrophes (IVC ou DVI en anglais) est une opération consistant à identifier les corps ou fragments de corps restant sur les lieux d'une catastrophe afin de les rendre aux familles qui les inhumèrent.

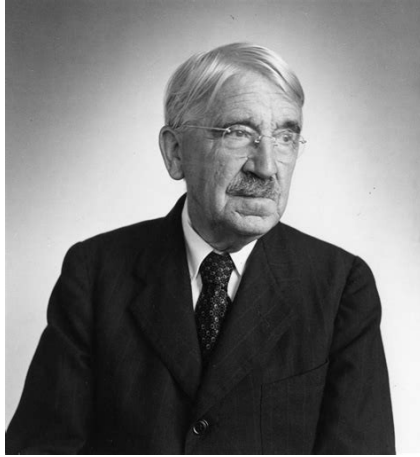
L'opération est délicate : rendre les corps identifiés dans les plus brefs délais, et imprévisible : surprend tous les protagonistes.

L'Institut de recherche criminelle de la Gendarmerie Nationale (IRCGN) est un laboratoire de sciences forensiques composé de 200 militaires et 50 civils dont la mission est d'analyser des prélèvements réalisés par des enquêteurs afin d'orienter les enquêtes en vue de la manifestation de la vérité. 130 méthodes d'essai accréditées par le COFRAC dans 10 domaines criminalistiques.

Contrairement aux unités d'intervention qui ne s'entraînent qu'en vue d'intervenir, l'IRCGN doit maintenir une activité soutenue d'analyse forensique tout en se préparant à (ou en assurant) une mission d'identification de victimes de catastrophe. *« En fait ce qu'il faut voir, c'est que l'identification de victimes de catastrophes, cette mission, s'ajoute à toutes les autres missions, mais ne, ne stoppe pas les autres missions. »*

Expérience en la matière depuis l'accident du Mont Sainte-Odile (1992).

Paradigme et méthodologie



L'IRCGN se trouve dans une *situation de gestion* (Girin, 1990) car les participants, en nombre limité, doivent le plus rapidement possible fournir des résultats que des extérieurs (presse, famille, etc.) jugeront.

Cette situation ne nous semble pas être une situation en contexte extrême (Godé & al., 2016), car une certaine routine s'installe une fois que la projection a eu lieu, la situation a une faible évolutivité.

Question : quels éléments organisationnels permettent à l'Institut de réussir ce type de mission en passant d'une certaine incertitude (le laboratoire) à une plus grande (projection en vue d'une IVC) ?

Enquête réalisée auprès de 11 personnes (10 entretiens, soit 7 heures d'enregistrements).

Chefs de dispositif et techniciens, intervalle temporel : 1995 – 2021.

Théorie de l'enquête (Dewey, 1938).

Terrain sensible (Condomines et Hennequin, 2013).

Recherche générative.

Résultat 1 : incertitudes



Peu de surprises du fait de l'habitude, mais des incertitudes : type de catastrophe ; nombre, état, nationalité des victimes ; milieu de la catastrophe (lieu, accès, point de rendez-vous, météo...), soutiens et supports de la mission ; pressions extérieures.

« la volonté de la personne qui nous requiert (...) c'est déjà une vraie question » (entretien n° 6).

« autant je pense qu'il y a assez peu de choses qui vont nous surprendre, autant euh, on est dans l'incertitude totale au départ » (entretien n° 8)

Qui sera le chef du dispositif : *« Alors euh, moi en tant qu'ancien c'est, c'est qui va être mon chef et euh, est-ce qu'il a l'expérience, et est-ce qu'il va être à l'écoute ? Euh, s'il l'a pas euh, ça me gêne pas après, tout le monde n'a pas connu, mais est-ce qu'il va être à l'écoute ? »* (entretien n° 8)

Incertitudes identifiées au moment du départ en mission ne seront pas les seules.

Résultat 2 : formalisation



Rédaction de protocoles d'intervention au fur et à mesure de l'acquisition de l'expérience et par agrégation de compétences : *« il était évident que rapidement se joignait à cette, à ce corps qui était donc en fait l'élément moteur, qui était l'élément d'agrégation, d'autres compétences de l'Institut de Recherche Criminelle de la Gendarmerie Nationale entre autres, au sein même, rattachées à cette division D. »* (entretien n° 1)

Formalisation concomitante à la conceptualisation des sciences forensiques *« je rappelle qu'on est pendant la création de l'Institut de recherche criminelle, mais on est aussi dans une nouvelle conceptualisation, conception de ce qu'est la science forensique. »* (entretien n° 1) *« ça se créait à l'époque, donc on apprenait aussi entre guillemets au niveau de nos erreurs »* (entretien n° 1)

Création d'une communauté épistémique.

Grande souplesse dans un cadre contraint.

Résultat 3 : fluidité



Communication régulière est indispensable au début et au cours de la mission « *Il y a tout d'abord un briefing en amont de la mission, les pauses permettent d'échanger de même que les repas ensemble, voire les soirées.* » (entretien n° 2) pour donner le rythme et faire le point de l'avancée de la mission : « *il y a des étapes qui sont faites avec des points de situation tous les jours, on voit comment on progresse, par rapport, en fin de compte, à l'estimation qui a été faite au départ.* » (entretien n° 9)

Autonomie demeure totale dans les opérations techniques.

Moins de formalisme dans les relations interpersonnelles : « *C'est ce qu'avait dit le général qui était colonel à l'époque : là on s'appelle par nos prénoms, on est tous les pieds dans le caca, quand on retrouve la caserne c'est bonjour mon colonel, bonjour, c'est pas : bonjour comment tu vas ?* » (entretien n° 7)

Prise de décision : « *c'est plus collégial. Mais collégial dans un système qui reste militaire* » (entretien n° 1)

Fluidité de l'organisation est indispensable : « *Maintenant je veux dire qu'il y a pas eu de changements majeurs au niveau euh, au niveau de l'organisation euh, c'est plus une fluidité qui s'est faite au fur à mesure.* » (entretien n° 4) « *En fait euh, je dirais qu'on a les, on a les fondamentaux mais qu'on adapte euh, forcément à la situation en cours.* » (entretien n° 5)

Résultat 4 : contrer les contestations



Mise en place contestée : *« ça a été le moment où cette division D plus particulièrement a trouvé devant une certaine animosité d'un certain milieu médico-légal, ou d'autres para-médico-légaux j'allais dire (...) L'animosité était d'ailleurs assez forte, hein, on était, de temps en temps c'était, c'était carrément des adversaires qui euh, qui, qui taillaient un short »* (entretien n° 1)

Parades :

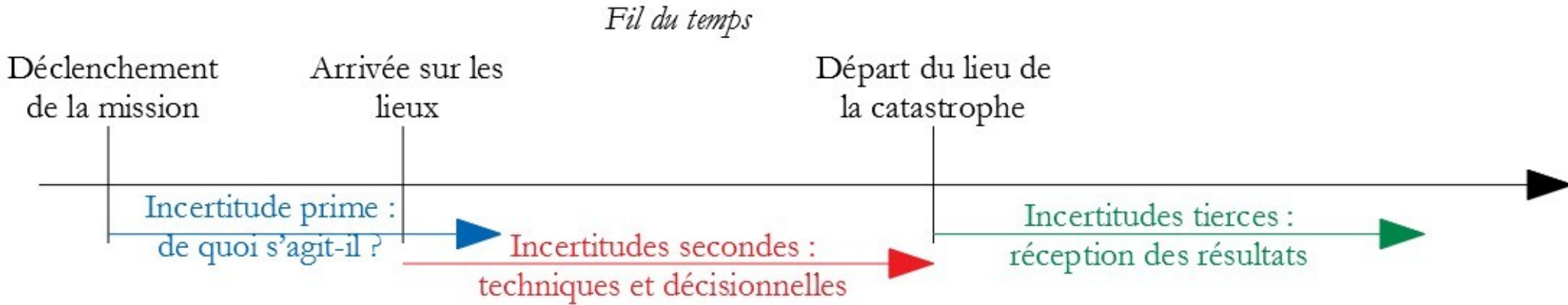
1 prouver sa légitimité par la maîtrise des techniques et sciences mises en œuvre.

2 expliquer la mission et la non-concurrence *« Il faut que le médecin légiste il sache ce qu'on fait avec lui, qu'il sache qu'on fait pas une autopsie, qu'il sache qu'on lui mange pas son travail et que nous on est juste là pour l'identification de victimes et pas pour faire du médecin-légiste, recherche des causes de la mort et je ne sais quoi. »* (entretien n° 3)

3 définir des critères objectifs de succès de la mission : identifications réalisées, site nettoyé, bonnes relations avec les acteurs locaux.

Autres critères de succès : cohésion de l'équipe, maîtrise de la communication, ressenti des familles.

Le train des incertitudes



Incertitudes *primaires* apparaissent à la réception de la mission : « *par expérience, pratiquement à chaque fois, on n'a pas la réalité des faits. (...) On a la vision de celui qui nous appelle, et souvent elle n'est pas globale.* » (entretien n° 10). Disparaissent une fois le détachement sur place.

Incertitudes *secondes*, par opposition aux incertitudes *primaires*, arrivent une fois que la mission a démarré et ne peuvent être anticipées lorsque le détachement se met en route : « *ça peut être une difficulté d'accès, ça peut être une impossibilité de travailler parce que on n'est pas forcément dans les bonnes conditions et qu'il faut attendre aussi euh, des feux verts des sapeurs-pompiers, des autorités administratives euh voilà.* » (entretien n° 8). Elles cessent lorsqu'il quitte les lieux, une fois que son chef estime qu'il n'y a plus rien à faire sur place.

Incertitudes *tierces* touchent à la réception des résultats et leur interprétation tant par les familles que par la presse qui peut s'en faire l'écho, voire la justice (l'ancien patron de la compagnie aérienne dont un avion s'était écrasé en 2004 à Charm et Cheikh a été mis en examen par un juge français en janvier 2022). Le chef de détachement n'a pas pris sur leur durée de vie, mais il doit les prendre en compte pour ne pas laisser planer le doute sur le travail effectué ni se faire *étriller*.

Leçons managériales



La technicité mise en œuvre permet de faire reculer l'incertitude, mais elle a ses propres limites qui ne permettent pas, actuellement, de toujours identifier chaque fragment retrouvé et de rendre les corps aux familles dans des délais qu'elles acceptent.

Chef de détachement témoigne de sa confiance dans le savoir-faire de ses équipes.

Chef de détachement utilise des stratégies préventive et protectrice de maîtrise de l'incertitude (Uguen & al., 2007) : la préventive se remarque lorsqu'il constitue son équipe avec des spécialistes reconnus dans leur domaine technique afin de diminuer la probabilité d'apparition d'un problème, la protectrice qui vise à diminuer la gravité des conséquences potentielles se remarque dans la collégialité de l'élaboration des décisions.

Cohésion de l'équipe profite aussi au chef : « *Quand ça dure plusieurs jours, la relève peut être faite. Mais le chef, lui, par contre, il n'est pas relevé. Et ça, faut qu'il reste. Et ça, faut qu'il soit bien soutenu.* » (entretien n° 8)

Chef de détachement doit connaître son métier : « *tant que je connais très bien mon boulot, personne n'ose me contredire* » (entretien n° 10)

Conclusion



La technique est secondaire « *Moi, je ne me fais jamais de souci sur la technique* » (entretien n° 9)

La souplesse et la réduction du formalisme à son strict nécessaire fonctionnent.

Chef demeure cependant indispensable « *je dirais que la difficulté majeure, c'est que le chef doit imposer que c'est le chef, c'est lui qui sait. Il y a beaucoup de gens qui sont pas responsables et qui pensent savoir. (...) La plus grande difficulté c'est de faire accepter le principe que le chef de détachement, ben c'est sa responsabilité.* » (entretien n° 10)

Résultats transposables à d'autres types d'intervention en milieu incertain (expertise des causes d'une catastrophe).

Illustrations

- Diapo 2 Stephanie Peters *Tsunami*
- Diapo 4 Diamantis Stagidis *Hommage to Heisenberg*
- Diapo 5 *La création du monde*
- Diapo 6 Jonas Gerard *Fluidity of grace*
- Diapo 7 Mark Dobson *Fluidity*
- Diapo 9 Stephanie Peters *Cloud haze*
- Diapo 10 Jonathan Pradillon *Éclat flamboyant*
- Diapo 11 Jonas Gerard *Flight of uncertainty*

