

Quand l'incertain touche aux frontières de la mort.

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

Philippe Davadie, Université Paris II - Panthéon Assas

Résumé

L'identification de victimes de catastrophes (IVC) est une mission qui, dès son déclenchement, comporte de nombreuses incertitudes, dont celle de l'identification finale de chaque victime. L'Institut de recherche criminelle de la Gendarmerie Nationale (IRCGN) a acquis en la matière une expertise de renommée internationale qui tient aussi au fait qu'il sait adapter rapidement et efficacement son organisation à ces contextes incertains. Souplesse et réduction du formalisme au strict nécessaire sont les caractéristiques principales de cette organisation. Afin d'accomplir cette mission où la technique tient un rôle second dans sa réussite, le chef de détachement, acteur-pivot de cette situation de gestion, doit prouver sa légitimité d'exception et mettre en oeuvre des stratégies préventive et protectrice face au train des incertitudes prime, seconde et tierce qui accompagne cette situation de gestion.

Mots-clés: situation de gestion ; incertitude ; juridiction ; légitimité.

Abstract

Disaster victim identification (DVI) is a mission confronted with a lot of uncertainties since its beginning, including the possibility of identifying each victim. In this specific field of competences, IRCGN has been granted a worldwide fame also due to its remarkable ability to adapt quickly and effectively its organisation to such a situation. Flexibility and restraining formalism to what is mandatory, are the main characteristics of this organisation. Technics are secondary in the succes of this mission, and the manager has not only to prove his exceptional legitimacy but also perform preventive and protective strategies to cope with the cavalcade of prime, second and third uncertainties.

Keywords: management situation; uncertainty; jurisdiction; legitimacy.

1. Identifier des victimes de catastrophe, une des missions de l'IRCGN

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 ou d'un accident, afin de les rendre aux familles qui les inhumeront. Elle est délicate tout d'abord parce qu'elle doit être certaine et rapide pour que les familles concernées puissent s'occuper de leurs proches décédés dans les meilleurs délais. Elle l'est ensuite car la catastrophe surprend tout le monde et nécessite une réponse rapide, adaptée et humaine. Les personnes chargées de ces opérations d'IVC doivent donc montrer à la fois leur compétence technique et leur réactivité, mais également leur empathie envers les familles qui ne sauraient accepter une identification parfaite mais réalisée dans des conditions inhumaines ou non éthiques.

Concrètement, lorsqu'une unité d'identification de victimes de catastrophe est activée, elle met en œuvre une cellule *ante mortem* pour recueillir des éléments d'identification des victimes présumées (primaires : ADN, empreintes digitales, radios panoramiques dentaires ; secondaires : signes particuliers tels que prothèses et tatouages) ainsi qu'une cellule *post mortem* qui collectera les restes humains et conduira les opérations nécessaires en vue de leur appariement. Lorsque la collecte des informations *ante* et *post mortem* est terminée, la première pouvant prendre beaucoup plus de temps que la seconde « autant les données *post mortem*, on est capable de les relever très vite, puisqu'on est sur place (...) les relevés *ante mortem* peuvent mettre plusieurs jours, plusieurs semaines, des fois vont mettre même plusieurs mois à arriver » (entretien n° 5), une réunion de conciliation, présidée par le magistrat chargé de l'enquête, rend leur identité aux restes humains découverts. Ces opérations s'effectuent le plus souvent sous les yeux parfois critiques de la presse qui accentue ainsi le caractère délicat des opérations, toute erreur étant susceptible d'avoir un retentissement médiatique important.

Parmi les organisations procédant aux opérations d'IVC qui forment une communauté épistémologique (Cowan et al., 2000), l'Institut de Recherche Criminelle de la Gendarmerie Nationale (IRCGN) a développé un savoir-faire reconnu qui le classe parmi les plus réputées au monde en la matière. L'IRCGN est cependant, et à titre principal, un laboratoire de sciences forensiques, à savoir celles qui permettent d'élaborer le renseignement d'enquête et d'éclairer un juge dans sa prise de décision au procès pénal, et son activité répond à un contrat opérationnel

fixé par le Directeur Général de la Gendarmerie Nationale. Aux termes de ce contrat, l'Institut, composé de 200 militaires et 50 civils doit analyser des prélèvements réalisés par des enquêteurs afin d'orienter les enquêtes en vue de la manifestation de la vérité. Ces travaux utilisent 130 méthodes d'essai accréditées par le COFRAC dans 10 domaines criminalistiques (balistique, micro-analyse, incendies explosifs, toxicologie, empreintes digitales, anthropologie hématomorphologie, médecine légale et odontologie, faune et flore forensique, biologie, génétique). Nous voyons ainsi que, 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. » (entretien n° 4) Ces opérations d'IVC permettent également d'observer comment une juridiction, à savoir la compétence technique que les organisations se réservent (Abbott, 1988), se construit, quand bien même elle se manifeste de façon éphémère, et comment elle se maintient face aux corps de métier qui la contestent.

Dès la catastrophe du Mont Sainte-Odile en 1992, l'IRCGN a été envoyé (ou projeté) sur place afin d'identifier les restes humains et orienter l'enquête judiciaire ouverte après l'accident. De telles projections se sont poursuivies depuis, jusqu'à la récente opération d'identification de migrants disparus en mer au large de Calais en 2021. Une des plus emblématiques fut celle de la German Wings en mars 2015 du fait de son caractère international, des spécificités du lieu de la catastrophe (un versant de montagne peu accessible) et par la courte durée accordée aux spécialistes pour accomplir leurs opérations d'identification.

Ces opérations placent l'IRCGN 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 peut être qualifiée de normalement perturbée (Journé & Raulet-Croset, 2008) puisqu'elle est associée à un événement imprévu nécessitant de la part des opérateurs un travail de définition et d'interprétation de la situation. Au sein de cette situation de gestion, le chef du détachement projeté apparaît comme l'acteur-pivot (Journé & Raulet-Croset, 2008) qui construit le sens de la situation tout en étant responsable de son détachement.

2. Pragmatisme et théorie de l'enquête

Afin de répondre à notre question de recherche qui est de savoir quelles sont les modifications de l'organisation de l'Institut qui passe du traitement d'une certaine incertitude (le laboratoire) à une plus grande (projection en vue d'une IVC), nous avons choisi d'adopter un paradigme pragmatiste, et plus particulièrement la théorie de l'enquête de Dewey. Sa pertinence nous semble naturelle, car notre situation de départ est indéterminée, et le but de notre recherche est de parvenir à une situation « qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié » (Dewey, 1938).

Nous avons retenu une méthodologie qualitative qui s'est appuyée sur une enquête de terrain dont la matière consiste en 10 entretiens réalisés auprès de praticiens de l'IVC, l'un de ces entretiens ayant rassemblé deux participants, soit environ 7 heures d'entretien. Parmi les praticiens interrogés, nous avons à la fois des chefs de dispositif et des techniciens, afin d'avoir une vue la plus large possible sur ces opérations. La diversité des personnes interrogées nous permet de couvrir l'intervalle temporel allant de 1995 à 2021, soit quasiment tout l'intervalle de temps durant lequel l'IRCGN a pratiqué des opérations d'IVC.

Dans ce terrain sensible (Condomines et Hennequin, 2013), notre recherche peut être qualifiée de générative, car elle suscite de nouvelles questions, relatives notamment à la transmission de la connaissance de ce type d'opérations et à sa capitalisation suite au retour d'expérience.

3. Accompagnants et conséquences de l'incertitude

Les résultats de notre enquête peuvent se regrouper en trois thèmes : l'inventaire des incertitudes pesant sur ces missions, l'analyse de l'organisation mise en œuvre par l'Institut ainsi que celle de la construction de sa juridiction.

3.1 Des incertitudes, mais peu de surprises

Lorsque le message de mise en route pour la mission arrive, les incertitudes sont multiples. Elles concernent, sans ordre de priorité dans l'énumération qui suit, la nature de la catastrophe (type de catastrophe, nombre, état et nationalité des victimes) sachant que l'état des victimes conditionne les techniques qui seront employées « en fonction de l'état de, du nombre de, et de l'état des victimes on va pouvoir mettre l'accent sur plus ou moins des techniques d'identification » (entretien n° 5) et que la nationalité des victimes influe sur le type de renseignements fournis à l'équipe *ante mortem* : « dans le cas de la German Wings les Allemands, d'un point de vue génétique, au maximum qu'ils ont pu, ils nous ont envoyé les profils de références issus de prélèvements de référence sur objet ayant été utilisé par la personne, avec en plus une vérification avec les familiers pour être sûr qu'on avait bien le profil. Les Espagnols nous ont principalement fourni des familiers, donc ce qui rend l'identification plus longue à faire qu'avec des objets de référence. » (entretien n° 4) Le milieu dans lequel elle a eu lieu (nature du terrain, itinéraire d'accès et point de rendez-vous, météo sur place, matériel spécifique à emporter) dont dépend le lieu d'implantation des chaînes d'identification *post mortem* et les contraintes en découlant, ses contraintes temporelles (durée de la projection, date de fourniture des résultats) ainsi que les conditions pratiques de son déroulement : qui soutiendra le détachement sur place, qui s'y agrégera, de quels moyens supplémentaires (autres que ceux emportés) l'Institut pourra-t-il bénéficier « Et la vraie difficulté ou la, la phase qui est la plus importante pour la réussite de la mission, c'est cette phase de, d'agrégation de forces et de pédagogie dès le départ » (entretien n° 3) « il faut vraiment (...) mettre aussi dans la boucle la gendarmerie locale pour, qui lui connaît bien euh, connaît bien la, la circo[nscription] et pourra nous être utile pour nous rendre, fournir des moyens aussi. » (entretien n° 5) Enfin, ses aspects non techniques, notamment le jeu d'influences politiques qui pourra s'exercer sur le détachement lorsque l'opération a lieu hors de France, auront également leur importance « La deuxième difficulté c'est euh, c'est bien appréhender le contour de la mission une fois qu'on est arrivés sur place. Donc bien identifier les acteurs, et puis appréhender le, le contour de la, vraiment le contour de la mission bien au-delà de l'identification elle-même. Dans quel cadre c'est fait. Par exemple au [pays] les autorités locales étaient pas forcément contentes de nous voir arriver, et l'identification, euh ouais, fallait plutôt leur donner des gages qu'autre chose, parce qu'on n'était pas forcément très, les bienvenus. » (entretien n° 3) En d'autres termes, il faut parvenir à savoir ce que recherche exactement la personne qui requiert l'Institut « la volonté de la personne qui nous requiert (...) c'est déjà une vraie question » (entretien n° 6). Ces incertitudes ont des répercussions très pratiques, car leur persistance empêche de calibrer cor-

rectement le matériel à emporter et l'équipe à constituer, laquelle peut se voir restreinte après son départ de l'Institut : « alors de mémoire on était partis je crois une, assez nombreux, et on est, on s'est fait réduire le volume en arrivant à l'aéroport, on a dû partir à trois sur ce, sur ce truc-là, sur cet évènement-là. » (entretien n° 3) N'oublions pas que ces missions arrivent à l'improviste, quelle que soit la période de l'année (vacances, fêtes, etc.) et qu'il faut alors que l'IRCGN prévoie tant la projection (quelles personnes et quel matériel envoyer) que la poursuite de ses activités quotidiennes (avec qui).

Grâce à l'expérience acquise, une partie de ces incertitudes sont levées. Ainsi, la durée prévisible de la mission est inférée du nombre de corps à identifier et de leur état, cette approximation étant affinée à l'issue de la première journée passée sur place « c'est à l'issue de la première journée que on peut, qu'on a finalement un rythme nominal dans la manière de faire et dans l'organisation des chaînes d'identification, donc c'est là où on peut dire ben, par rapport à ce que j'ai fait, ce qui nous reste à faire, il va nous rester trois jours, cinq jours. » (entretien n° 5) Conscientes que la mission sera prenante et fatigante, les personnes projetées savent aussi que la pluridisciplinarité de l'équipe réduira les incertitudes techniques relatives à l'identification par le croisement des résultats obtenus et que, tant sa cohésion que l'expérience accumulée par l'Institut, annihileront presque les surprises « 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) « il y a une très grande solidarité entre les différents intervenants, qu'ils soient empreintes digitales, qu'ils soient odontologie, qu'ils soient euh, même incendie euh, en fait sur le terrain on se serre les coudes donc même si c'est pas notre spécialité, s'il y a besoin de donner un coup de main, on donnera un coup de main. » (entretien n° 4) « du fait de l'expérience qui a été acquise (...) on a une vision beaucoup plus synthétique et beaucoup plus claire de ce qu'on doit emmener en fonction des différents cas. » (entretien n° 8)

Il faut noter qu'une incertitude tient particulièrement aux personnes qui n'ont pas la responsabilité de l'opération sur leurs épaules : la désignation de leur chef, particulièrement pour les anciens qui ont accumulé une grande expérience, particulièrement utile dans ce genre de missions « 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)

Les incertitudes ne peuvent cependant se réduire à celles identifiées au commencement de la mission. D'autres arriveront en cours de mission, l'équipe projetée en a conscience, mais une incertitude prégnante est celle de savoir si tous les restes humains retrouvés disposeront de suffisamment de matière analysable par les techniques en cours pour permettre leur appariement à un corps.

3.2 Une organisation adaptée à la confrontation avec l'incertitude

Pour répondre le mieux possible à cette mission d'apparition relativement récente, l'Institut a participé à la mise en place de protocoles permettant d'identifier de la manière la plus sûre possible les victimes. Cette définition de protocoles, réalisée sous l'égide d'Interpol, est allée de pair avec l'élaboration de processus internes relatifs à la mise en route du détachement projeté et son organisation sur les lieux de la catastrophe. Le résultat obtenu est ainsi le fruit de l'expérience accumulée et des travaux théoriques menés sur la question, et il se traduit notamment dans un guide pratique (à usage interne) de l'IVC. Notre enquête, qui concerne des interventions menées de 1995 à 2021, permet ainsi d'étudier comment cette connaissance s'est forgée.

Lors des premières projections, les renforts s'agrégeaient autour de la division D de l'IRCGN « 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) Depuis, l'Institut a formalisé la création de l'U2I (Unité d'investigation et d'identification) et le GRID (groupe d'intervention en milieu dégradé) qui sont les noyaux durs de l'équipe projetée en IVC ou en expertise forensique en milieu contaminé ou dangereux. Cette formalisation a eu lieu grâce aux études théoriques menées par certains membres de l'Institut et aux sollicitations récurrentes des gouvernements, tant français qu'étrangers, de l'Institut. Il est aussi notable de remarquer que cette formalisation était 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) Sans qu'elles n'aient de mandat formel pour cela, quelques personnes ont mis à profit cette période pour conceptualiser, tester et

valider différentes méthodes d'intervention et d'action « Donc on était en pleine, en pleine métamorphose, enfin de création et de métamorphose justement, non seulement des méthodes, je t'ai parlé de mon diplôme universitaire d'identification odontologique parce que c'était une façon aussi de valider les méthodes d'intervention, mais aussi de, des, des matériels et de l'équipement que, on mettait en place. » (entretien n° 1) Puisque rien n'était formalisé, tout restait à faire, et ces mêmes personnes ont saisi l'occasion de faire progresser la science et de rendre le meilleur service aux familles touchées par ces catastrophes, tout en étant le plus efficace possible : « mettre en place d'un côté ce qu'aujourd'hui on appelle les plassdata, c'est-à-dire une fiche de relevé *ante mortem*, une fiche de relevé de *post mortem* et puis avec les moyens de l'époque qui n'étaient pas internet etc., de pouvoir croiser rapidement les données collectées donc auprès des familles et les données des corps pour optimiser quelque peu ce qu'on appellerait aujourd'hui le triage, et puis la décision d'analyse de données éventuellement biométriques ou autres. (...) Il y avait plein de réflexions qui existaient au niveau national, international, et puis on croisait, c'est ce qu'on fait encore aujourd'hui quand tu fais de la recherche, de la recherche appliquée : tu croises un petit peu l'état des connaissances et tu te rends compte que tout le monde parle de la même chose à quatre-vingt-quinze pour cent. » (entretien n° 1) Comme dans toute recherche scientifique, les initiateurs ont remis plusieurs fois l'ouvrage sur le métier : « ça se créait à l'époque, donc on apprenait aussi entre guillemets au niveau de nos erreurs » (entretien n° 1) et une communauté épistémique cherche encore à améliorer les façons de faire « Suite à des erreurs d'identification lors des premiers DVI, Interpol a décidé de regrouper les experts en la matière et de transcrire l'expérience accumulée en processus. Des groupes de travail continuent de se réunir et de tenir à jour les procédures. » (entretien n° 2). Ce travail porte ses fruits, puisque « je pense qu'on s'améliore à chaque fois et que, et que globalement, tant dans l'organisation que dans le, le, le matériel on progresse, on progresse à chaque fois. » (entretien n° 3)

Rechercher un schéma rigide de projection et d'action sur place est illusoire, car si les opérations techniques d'identification à proprement parler (relevé des empreintes digitales, analyse d'ADN et opérations d'odontologie) sont normées afin de permettre la coopération, au sein d'une même organisation projetée, de personnes de nationalités différentes « Les règles d'Interpol font que chaque participant est tenu de remplir et tracer chaque prélèvement correspondant au formalisme des fiches PM » (entretien n° 2), la souplesse des processus de projection et d'organisation sur place est soulignée par tous. Cette souplesse de l'organisation est indis-

pensable pour agréger des renforts tout aussi temporaires que l'organisation créée, et pour que l'équipe projetée s'adapte au mieux à ses conditions de travail qui changent d'une intervention à l'autre « Moi j'en ai fait une bonne dizaine maintenant quand même je pense, et à chaque fois le schéma général tient la route, mais le, la, le savoir-faire particulier sur l'instant c'est presque celui-là qui est dimensionnant pour la réussite de la mission » (entretien n°5) « je pense qu'il existe quelque chose de formalisé, mais euh, ça n'apparaît pas d'une façon stricte. » (entretien n° 7) Cette souplesse est un atout pour s'adapter aux contingences (lieu, météo, délais, etc.) de l'opération, agréger des renforts et s'adapter à tout type de situation, en France comme à l'étranger. N'a d'ailleurs été normalisé que ce qui devait l'être « les données sur lesquelles on se focalisait parce qu'on savait qu'elles avaient une capacité d'association, voire un pouvoir discriminant plus intéressant, en tout cas de triage (...) les identifiants biométriques généralement (...) c'est facile à normaliser » (entretien n° 1), le reste devant conserver « une certaine liberté dans un carcan défini » (entretien n° 1), notamment parce qu'il est nécessaire de « tirer le meilleur parti des infrastructures et des, des gens qui sont avec nous pour optimiser la chaîne. » (entretien n° 3) Cette souplesse du cadre général, combinée à la rusticité et la plasticité des militaires qui composent cette organisation est un gage d'efficacité puisque l'IRCGN s'est déployé dans des milieux tant désertiques (Mali 2014) que tropicaux (tsunami 2005) ou difficiles d'accès (German Wings 2015). Quant aux travaux en cours au moment de la projection, dans la mesure où « l'urgence remplace l'urgence » (entretien n° 9), les personnes qui restent au laboratoire assurent le quotidien de l'IRCGN.

Au sein de cette organisation souple, il est indispensable de diffuser régulièrement l'information pour éviter que l'unité ne parte dans tous les sens. Cela passe par une explication, au début de la projection, de ce qui sera fait afin de bien préciser la mission, son cadre général et ses attendus « je pense qu'il faut prendre le temps au début de poser les choses, d'expliquer aux gens comment on va travailler, de mettre en place les process et seulement après de, de travailler. Ça c'est quelque chose qui est qui me paraît immuable, même si on perd du temps au départ. » (entretien n° 3) Cette indispensable explication initiale n'est pas suffisante, car d'autres incertitudes peuvent arriver en cours d'exécution de la mission. Pour que chacun soit parfaitement au courant de la situation et de son évolution, des points d'information sont organisés régulièrement « 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) Cette façon de faire a l'avantage de laisser à chacun le temps de travailler paisiblement « un

point quotidien, ce qui permet de travailler complètement sereinement toute la journée sans être perturbé par des coups de fil, des choses qu'on n'a pas préparées quoi. » (entretien n° 3) Ces points permettent aussi de donner le rythme des opérations, de rappeler les délais (entretien n° 9), et de constater l'avancée des travaux par rapport aux prévisions initiales « 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)

Malgré le formalisme imposé par les protocoles Interpol, qui plus est dans une organisation militaire, chaque personne conserve cependant une marge d'initiative, le formalisme ne concernant que la façon dont les résultats sont transmis. Pour le reste, « l'autonomie est, sur la technicité, totale. C'est-à-dire que le chef de détachement il va pas aller se mêler de comment celui d'empreintes digitales il fait son relevé, ou comment le biologiste il fait son prélèvement ou l'odonto il fait sa radio » (entretien n° 5) et chacun conserve « l'autonomie technique du choix de, du choix de, de la méthode. (...) c'est le boulot du gars de choisir la méthode la plus adaptée et de faire, de, de faire ce qu'il doit faire » (entretien n° 3) même si le chef de chaîne vérifie régulièrement le travail effectué et que la traçabilité des actes est assurée. L'autonomie sur place est de même nature que celle qui est de mise au laboratoire puisque chacun maîtrise son domaine (entretien n° 9). Elle permet également à chaque spécialiste de faire preuve de débrouille, ingrédient important de la mission : « au final il y a aussi beaucoup de débrouille hein. Mais finalement, la débrouille ça s'apprend quoi, aussi. » (entretien n° 5)

La plasticité de l'organisation a des répercussions sur les relations interpersonnelles où un allègement du formalisme des relations hiérarchiques est constaté « c'est une petite communauté qui se crée hein, où on arrive à se tutoyer tous. Moi je l'ai vu ça ben euh, notamment au [pays] hein : il y avait eu une intervention euh, de quelqu'un de l'extérieur euh, mais euh, comment va-t-on s'appeler euh, les uns des autres quand on va se retrouver euh, euh, à la caserne ? 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) Ce qui ne signifie pas qu'il n'y a plus de chef, au contraire son rôle est primordial dans la gestion générale de l'événement et tous en conviennent « sur la German Wings, c'était presque 10 000 scellés à gérer donc c'était totalement, ça peut être très compliqué » (entretien n° 10), mais l'intensité et la sensibilité du travail à fournir ont entraîné un allègement des contraintes purement formelles

« il y a une psychologie globale à avoir, il ne faut pas mettre de pression inutile sur les gens, il faut que la mission elle se déroule. Parce qu'on sait que ça va être long, ça va être long, que ça va être dense, en fait, et il y a tout cet aspect psychologique en fin de compte qu'il faut prendre en compte. Donc ça, le chef de dispositif il doit en être bien conscient surtout. » (entretien n° 9) Le rôle du chef de dispositif se note particulièrement dans les responsabilités qu'il endosse. Si certaines décisions peuvent être élaborées de manière collégiale « c'est plus collégial. Mais collégial dans un système qui reste militaire » (entretien n° 1), le chef de dispositif, de l'aveu de toutes les personnes interrogées, reste le seul responsable de la vie et de l'organisation du dispositif déplacé.

Quelques éléments sont primordiaux dans la réussite de la mission. La fluidité de l'organisation, capable de s'installer n'importe où et d'œuvrer par tous les temps sous toutes les latitudes sans à-coups « 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), la répétition de ces situations qui crée l'aisance dans l'exécution quand bien même chacune d'elles est unique, laquelle a généré un processus d'amélioration continu à base de retex systématique « 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) « je pense qu'il y a aussi l'habitude euh, des interventions, la multiplication des interventions qui fait que à chaque fois c'est affiné hein, même si on pense que c'est toujours comme la catastrophe qui précède, mais c'est jamais la même chose, mais on se retrouve déjà euh avec euh, avec des chefs de pôles qui sont euh beaucoup plus formés à ce moment-là. » (entretien n° 7), et l'envoi rapide d'un « harpon » précurseur. Ce harpon, généralement constitué de membres de l'U2I et projeté 2 heures après la réception de l'alerte « il y a des accords pour des projections plus rapides, notamment avec les SAG [unités d'hélicoptères] qui sont en Île de France en fin de compte, au moins pour projeter un harpon. » (entretien n° 9), permet d'évaluer la situation pour dimensionner correctement l'équipe qui sera chargée des relevés *post mortem* sur place, d'expliquer aux unités locales comment l'opération se déroulera « il explique au préalable au préfet, aux grands décideurs, ce qui va se dérouler, ce qui fait qu'il y a une meilleure acceptation. » (entretien n° 10) et de leur exposer les besoins matériels de l'unité (surface au sol, eau, électricité, hébergement, etc.).

3.3 Menaces sur la juridiction

Organisé pour faire face aux nombreuses incertitudes qu'il devra affronter, l'IRCGN doit cependant défendre cette juridiction qu'il s'est créée lorsqu'elle répondait à un besoin « Les causes de la CIVC, c'est le Mont Sainte-Odile. C'est un constat d'un manque, et d'un, (...) d'un trou dans le dispositif face à ce type de situation » (entretien n° 1). Cette défense de la juridiction ajoute une incertitude supplémentaire, celle de la pérennité de leurs savoirs et savoir-faire, qui cependant tend à se réduire dans la communauté des praticiens de l'IVC au vu de l'excellence de l'Institut en la matière. Les débuts furent cependant difficiles « 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) et si la contestation de l'ensemble de la juridiction s'est depuis apaisée, elle demeure parfois contestée par parties.

Pour y remédier, l'Institut a mis en œuvre plusieurs actions. La première a consisté à prouver sa légitimité « cette division qui traitait autour de la mort avec une légitimité qui était peut-être questionnable à l'époque » (entretien n° 1) notamment par le développement de ses savoirs théoriques et pratiques en la matière « les discussions existaient, d'accord, mais naturellement tu attends quelque peu l'événement pour mettre ensuite, pour mettre ensuite en musique justement les différents concepts ou les différentes idées qu'on a discutées ensemble. » (entretien n° 1) L'IRCGN a ainsi prouvé qu'il maîtrisait les techniques et sciences mises en œuvre, face à ceux qui contestaient sa juridiction, par parties ou intégralement.

Il lui a fallu également clarifier et expliquer quelles étaient ses missions, et prouver qu'il ne venait pas concurrencer d'autres métiers sur leur propre juridiction « 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) Cette explication a été suivie par la construction d'alliances pour se faire reconnaître es qualité « D'abord on mettait en place aussi d'ailleurs les, les alliances, toutes les alliances entre autres » (entretien n° 1) et l'association d'autres praticiens à ces opérations « Typiquement euh, si on associe pas le médecin légiste, les médecins légistes avec leurs garçons de salle, avec tout ce qu'il faut avec, qu'on les intègre pas directement dans la manœuvre, qu'on les intègre pas sur la chaîne, ça s'arrête. » (entretien n° 3) Ces explications, alliances et débats

ont débouché sur la signature de conventions spécifiques avec les instituts médico-légaux quant à la répartition des tâches dans de telles circonstances. Actuellement, 8 sur 30 ont déjà signé une telle convention.

Menacée à l'extérieur, il a également fallu défendre la juridiction à l'intérieur même de la force armée, tant certains craignaient de perdre la maîtrise qu'ils pensaient avoir sur le déroulement de l'affaire. Cependant, la façon dont l'Institut s'est organisé tant d'un point de vue méthode de travail qu'organisation sur place a quelque peu calmé les critiques « on voit débarquer l'Institut qui n'était pas aussi connu à l'époque etc. et puis qu'on leur dit 'on arrive, en gros on va prendre le *lead*' alors ça, ça, il commence à y avoir une poussée d'urticaire, mais parce que voici comment on va s'organiser, voici les outils qu'on a et voici comment on va faire, *a contrario* tout le monde rentre dans le rang. » (entretien n° 1)

3.4 Comment l'incertitude a été surmontée, ou les critères de succès de la mission

Confrontée à des incertitudes, une organisation va vouloir reprendre le dessus en tentant de les juguler, ou en donnant l'impression qu'elle le fait « on est pleinement conscient, là on est en pleine incertitude, mais que l'administration, que l'organique tente quelque peu de contrôler alors qu'elle n'a aucun contrôle dessus. » (entretien n° 1) Une façon de montrer que l'incertitude a été vaincue passe par la définition d'indicateurs de succès de la mission. L'un des premiers sera d'affirmer que plus aucune opération n'est nécessaire sur les lieux de la projection « Donc le critère de succès c'est essentiellement de dire, en tous cas il y a plus rien à faire sur les lieux » (entretien n° 1) « La mission PM est finie lorsque tous les relevés sont faits et exploitables (ADN, empreintes digitales, autres si nécessaires) » (entretien n° 2). Ce constat permet alors de faire rentrer l'équipe d'intervention qui n'a plus de raison de demeurer sur les lieux, étant entendu que plus aucun reste humain ou objet permettant de rappeler la catastrophe ne reste sur place « Quand on rend le site, quand on part, rien, plus rien ne doit exister qui montre qu'on a eu cet accident. » (entretien n° 10) Le deuxième est le temps qui aura été nécessaire à ces opérations « c'est un des indicateurs de succès de la mission évidemment le délai dans lequel on est capable de, de, de, de faire tout ça » (entretien n° 3) car ce délai est important pour concilier les données *ante* et *post mortem* mais aussi pour les politiques qui ont besoin de connaître la nationalité des victimes et l'éventuelle présence de personnes

connues parmi les disparus. Le troisième indicateur réside dans les relations tissées avec les autorités locales et judiciaires qui soutiennent l'unité déplacée « on a beau avoir la meilleure technicité de ce qu'on veut, si au niveau localement on nous donne pas les moyens, ou de, de travailler, là ça devient très, très, très compliqué » (entretien n° 5), plus particulièrement lorsque la mission a lieu à l'étranger « À l'étranger, il y a un vrai aspect relationnel à mettre en place avec l'ambassade, les polices locales. Il faut mettre en œuvre de gros efforts pédagogiques pour expliquer pourquoi on est là et ce qu'on fait. » (entretien n° 2)

À côté de ces indicateurs objectifs, il en existe d'autres plus subjectifs. La cohésion de l'équipe, signe que tous ses membres vivent correctement ces événements traumatisants du fait de la proximité avec la mort : « ça peut paraître bête mais tout le monde mange ensemble, tout le monde va faire un tour ensemble, tout le monde passe un moment ensemble. » (entretien n° 7) qui se remarque notamment en fin de mission « quand on est un bon chef, on a dit la mission c'est pas on peut la finir ce soir, on rentre ce midi, non. L'idée c'est la mission elle est finie, on rentre demain, et ce soir on se fait un restau. Et ça c'est important » (entretien n° 8) et permet également le retour à la normale, quand bien même l'opération aura été éprouvante pour les participants. L'autre critère tout aussi subjectif réside dans la couverture de l'événement par la presse « le véritable et seul critère je dirais, celui qui fait foi, c'est l'aspect médiatique. C'est-à-dire que si on n'a pas une bonne maîtrise de la communication, on peut se faire étriller, quelle que soit la qualité du travail qu'on a fait. » (entretien n° 10) Ce qui montre l'importance du sens du contact humain de l'équipe *ante mortem* chargée de recevoir les familles pour collecter les éléments d'identification des personnes décédées, particulièrement lorsque les familles sont étrangères et qu'un de leurs proches est décédé dans une catastrophe ayant eu lieu en France. L'unité *ante mortem* est alors tenue pour responsable, par les familles, des à-coups administratif tels les délais pour obtenir un visa.

4. Raccourcir le cycle de vie des incertitudes par le management

Ces opérations d'identification de victimes de catastrophe représentent pour l'IRCGN des situations de gestion. Singulières par essence puisque aucune intervention ne ressemble à une autre et éphémères par nature dans la mesure où l'intervention sur site dure rarement plus de 2 semaines (à l'exception notable du tsunami en 2005), elles sont également individuelles car

elles conduisent le chef de détachement à jouer de la dimension collective (Journé & Raulet-Croset, 2008). L'organisation mise en place pour résoudre ces situations s'accompagne d'une certaine rigidification des moyens (Girin, 1990) tels les protocoles Interpol, et permet également d'étudier le cycle de vie des incertitudes, le rôle de la technicité dans le combat du manager contre l'incertitude, ainsi que la façon dont l'IRCGN est managé en contexte incertain.

4.1 Le cycle de vie des incertitudes

Nous avons vu que, tout au long de la mission de collecte *post mortem*, des incertitudes apparaissent et disparaissent. En effet, les premières incertitudes qui apparaissent à la réception de la mission peuvent se résumer en une seule « 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) Il faut alors lever ces incertitudes primes, et pour cela le harpon, envoyé sur place au plus tard 2 heures après la réception de l'alerte, a un rôle important. Il fournit en effet au reste de l'équipe qui le rejoindra une vision plus technique de la situation qui permet d'ajuster tant le matériel à emporter que la composition de l'équipe à projeter. Ces incertitudes primes ne sont pas les seules auxquelles l'IRCGN sera confronté. La poursuite de la mission en apportera d'autres qui mobiliseront le chef de détachement et le forceront à prendre des décisions allant parfois à l'encontre de ce que souhaitent les autorités sur place « tout le monde proposera ce qui est le plus confortable pour lui. Mais en réalité, le plus important, c'est ce qui est confortable pour le chef du détachement, parce que c'est ça la mission principale. Typiquement quand j'ai été au [pays], les militaires avaient installé un site pour moi. Ils l'avaient installé carrément au centre de leur campement alors que ce n'était pas du tout adapté par rapport à la zone de prélèvements. Donc, il a fallu que je les persuade que la zone qu'ils avaient choisie était très bien pour la sécurité, mais pas du tout adaptée pour un processus efficient de relevage. Alors on a installé notre site où je voulais, ça a été une négociation j'allais dire difficile avec les militaires, et je me suis installé et c'est eux qui ont aménagé leur campement différemment. Mais ça, il faut être capable de l'imposer. » (entretien n° 10) Ainsi, au milieu de ce qui est une mécanique souple et bien huilée, l'irruption de nouveaux acteurs dans le dispositif réintroduit de l'incertitude et de l'ambiguïté (Journé & Raulet-Croset, 2008). Ces incertitudes peuvent alors être qualifiées de secondes par opposition aux incertitudes primes dévoilées lors de la réception de la mission, car elles arrivent une fois que la mission a démarré et ne peuvent être anticipées lorsque le détachement se met en route. Re-

latives à la vie du détachement sur place « les incertitudes purement techniques ben, on les découvre au fur et à mesure qu'on arrive sur le site. Euh, ça peut être euh, 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 le chef de détachement estime qu'il n'y a plus rien à faire sur place. Le train des incertitudes n'est pas pour autant terminé, car après les incertitudes primes et secondes, viennent les tierces qui se dévoilent après que le détachement a quitté les lieux de la catastrophe. Elles touchent non pas aux opérations techniques de collecte et d'identification des restes humains, mais 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 (entretien n° 10).

4.2 La technicité alliée du manager contre l'incertitude ?

La période actuelle semble donner une certaine primeur à la technicité et aux données brutes, réputées objectives, par rapport au ressenti des personnes. Il est vrai que les opérations d'IVC reposent sur des techniques d'identification éprouvées par l'expérience, puisque les critères d'identification dits primaires sont l'ADN, les empreintes digitales et les dents. Selon les pays dans lesquels l'IRCGN a été projeté, différentes méthodes d'identification sont utilisées. Sous certaines latitudes, la reconnaissance visuelle vaut identification. Mais selon l'état du corps, la reconnaissance visuelle montre ses limites. La maîtrise de la technique par les experts de l'IRCGN apparaît alors comme un gage de qualité, notamment si l'on adopte une éthique conséquentialiste : la certitude de l'identification doit prévaloir sur toute autre considération, qui devient ainsi seconde par rapport au résultat obtenu. 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 « si on fait tout de manière exhaustive, corps par corps, on bloque la chaîne. » (entretien n° 10) En outre, nous avons vu *supra* que le critère de réussite de la mission estimé le plus important était la satisfaction (à défaut de terme plus adapté) des

familles. Découle de ce constat que si la technicité est indispensable pour réduire les incertitudes relatives à l'identification des victimes, elle est néanmoins seconde par rapport au ressenti des familles quant à l'accueil qui leur a été dispensé et aux informations qui leur ont été fournies.

4.3 Le management dans l'incertitude

Dans la mesure où il est impossible de savoir quand le train des incertitudes s'arrêtera, et que la technicité déployée à l'occasion de ces opérations ne joue qu'un rôle second dans le succès de la mission, la question se pose alors de savoir comment le chef de détachement, manager de son équipe déplacée, peut et doit agir pour réussir cette mission.

Le premier point remarquable consiste dans la confiance que le chef de détachement accorde à ses équipes. Il leur laisse une autonomie technique totale, identique à celle qui est de mise au laboratoire, et les décisions comprenant des questions techniques sont élaborées de manière collégiale. Cette subsidiarité est contre-intuitive, puisque dans les moments de crise, la tendance est à la centralisation « Les décideurs des entreprises se laissent aller à ce que Hervé Seyriex et moi avons appelé le management panique : on recentralise et on restreint les initiatives, on rétablit les contrôles. » (Crozier, 1998). Notons également que la mise en œuvre de la subsidiarité s'accompagne d'une restriction du formalisme à ce qui est juste nécessaire, le respect des protocoles Interpol dans le cas particulier de l'IVC. Le second réside dans l'utilisation par le manager 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. Ces deux points remarquables se renforcent mutuellement. Un autre point notable est la force du groupe, sa camaraderie, son esprit de corps « souvent on a besoin des résultats des uns et des autres pour vraiment procéder à une identification formelle » (entretien n° 5) qui fait que des experts renommés n'hésitent pas à mettre la main à la pâte pour des tâches matérielles « il y a des petites tâches à faire, hein. Ça peut être le soir euh, aller vider une poubelle, de monter une tente pour euh, donc euh, c'est la participation euh, à tous ces éléments-là qu'on soit euh, dentiste ou qu'on

soit euh, qu'on vienne en aide euh, comme ça. » (entretien n° 7) Soumis à des pressions extérieures « il faut avoir fini avant même d'avoir commencé » (entretien n° 9) qu'il doit canaliser et devant défendre sa juridiction, le chef de détachement doit veiller à ce que son unité bénéficie des meilleures conditions matérielles et morales pour qu'elle travaille sereinement et que son rendu soit de qualité. Il agit donc en paratonnerre de l'unité qui le lui rend à sa façon « 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) Ainsi, dans une opération hautement technique à laquelle le chef de détachement doit être formé « tant que je connais très bien mon boulot, personne n'ose me contredire » (entretien n° 10), les plus grandes difficultés rencontrées sont essentiellement humaines, donnant ainsi raison à Crozier « La réussite du manager moderne dépend de ses qualités humaines de leader et non pas de ses connaissances de technocrate. » (Crozier, 1971).

5. Conclusion

Les conclusions que nous pouvons tirer de cette étude semblent contre-intuitives. En effet, dans ces opérations à forte dimension technique, cette dernière est seconde dans la réduction de l'incertitude. « Moi, je ne me fais jamais de souci sur la technique » (entretien n° 9), puisque l'un des critères de réussite de la mission est purement humain, à savoir que l'intervention de l'Institut n'ajoute pas de la douleur à celle déjà existante des familles.

Ensuite, nous remarquons qu'une leçon importante de ces interventions en milieu incertain est que l'instauration de la souplesse dans l'organisation, partout où elle est possible, fonctionne, et que le formalisme doit être restreint à son strict nécessaire. La souplesse, indispensable pour que l'équipe projetée s'implante en tout lieu et en toutes circonstances et que chacun de ses membres effectue son travail d'expert sans accroc, est particulièrement visible dans les relations inter-personnelles.

L'instauration de la souplesse et la réduction du formalisme ne va cependant pas à l'encontre du caractère indispensable du chef. Il est même le garant de cette souplesse car il doit affronter le train des incertitudes, primes, secondes et tierces, et prouver ainsi sa légitimité d'exception (Davadie, 2020) Pour réduire les incertitudes primes, il doit veiller à ce que ses subordon-

nés soient entraînés à leur technicité propre mais aussi à la projection. La réduction des incertitudes secondes passe par les points réguliers organisés durant la projection, ainsi que par les moments passés ensemble qui permettent également de savoir si l'état psychologique d'une personne nécessite sa relève. Quant à l'appréhension des incertitudes tierces, elle se rapproche du travail de l'expert qui doit défendre son expertise au tribunal, parfois des années après l'avoir réalisée. Le caractère indispensable du chef se remarque également dans les négociations avec les autorités extérieures « 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)

Enfin, le fait que ces résultats et leçons, tirés d'opérations d'IVC sont également, de l'aveu des experts interrogés, transposables aux opérations de recherche d'indices sur des scènes de catastrophe d'ampleur (AZF, Lubrizol), l'IRCGN ayant également été confronté à ce type de situation montre que les leçons tirées des opérations d'IVC en matière de management en contexte incertain peuvent inspirer d'autres organisations confrontées à ce type de contexte.

Bibliographie

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago press.

Aggeri, F. (2017). *Situation de gestion et agencement organisationnel Retour sur deux concepts clés de l'oeuvre de Jacques Girin* (No. hal-01615045).

Branche, R., Cottet, J. P., Fessard, J., & Lucquin, D. (2012). Choisir son cap dans l'incertitude. *Le journal de l'école de Paris du management*, (4), 8-15.

Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). Étudier des sujets sensibles : Les apports d'une approche mixte. *RIMHE*, 1, 12-27.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F., & Munier, F. (2001). Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur. *Revue d'économie industrielle*, 95(1), 9-22.

Cowan, R., David, P.-A., & Foray, D. (2000). The Explicit Economics of codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change*, vol 9, n° 2, 211-254.

Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil.

Crozier, M. (1998). *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*.

Davadie, Ph. (2020). *Le directeur sûreté, un personnage en quête de légitimité*. Thèse de doctorat.

Denis, J. P., Perret, V., & Rouziès, A. (2010). Incertitude (s) et Stratégie (s). *Revue française de gestion*, (4), 15-24.

Dewey, J. (1938). *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1967.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 141-182.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.

Uguen, G., Lassudrie, C., & Lenca, P. (2007, March). Le management continu de l'incertitude par stratégies. In *Qualita 2007, 20-22 mars, Tanger, Maroc*.