



**La gestion de la vaccination contre la grippe A nous offre un bel exemple de ce qu'il ne faut pas faire en management. Parce que les décisions ne sont ni comprises ni acceptées, l'autoritarisme managérial conduit systématiquement à l'échec.**

**L**es élus et les dirigeants des collectivités sont souvent confrontés à la gestion de risques naturels, sociaux, économiques, médiatiques, politiques, etc. On peut observer une large gamme d'attitudes qui traduisent des stratégies plus ou moins élaborées. À titre d'exemple, celle de l'autruche peut être un pari risqué! L'actualité vient de nous montrer un remarquable contre-exemple, véritable cas d'école pour la formation des cadres du service public.

#### PESER LES RISQUES

Le risque de pandémie de grippe A constituait une menace importante pour la santé comme pour l'économie française. Il était donc légitime que le Gouvernement s'en préoccupe.

L'expertise du risque constitue toujours la première phase de la démarche. Nous pouvons déjà nous interroger sur la manière dont a été conduite cette évaluation du risque. Il convient de vérifier l'indépendance de l'instance d'expertise, le statut et de la déontologie des chercheurs impliqués pour garantir l'objectivité de l'analyse du risque (l'existence de liens de rémunération avec l'industrie pharmaceutique compromet sévèrement cette exigence...). La confrontation de différentes disciplines constitue la deuxième condition pour envisager la diversité des scénarios et leurs impacts respectifs sur la santé, les déplacements, les services...

À la suite de plusieurs catastrophes sanitaires (amiante, sang contaminé...), nous sommes passés d'un extrême à l'autre avec la sacralisation du principe de précaution (peut-être davantage en raison des risques politiques que de la préoccupation de la santé des Français?). Ce principe érigé en absolu paralyse la réflexion, annihile toute prise de recul et nous précipite dans une psychose collective, alors que vivre représente un risque anthropologique fondamental!

#### UN MODE DE MANAGEMENT AUTORITAIRE

Sur la base d'une expertise tronquée, la deuxième phase de la démarche ne pouvait que persister dans un mode de management autoritaire. Au lieu d'organiser une conférence nationale de santé engageant les différentes parties

prenantes dans une controverse démocratique, un processus de décision sécuritaire de vaccination massive a été engagé sur la base du risque maximum. Cela s'est traduit par l'éviction même du ministère de la Santé au bénéfice du ministère de l'Intérieur – peu réputé pour ses méthodes participatives...

Avec un tel management, comment s'étonner ensuite de la résistance des professionnels, du faible taux de vaccination, de l'énormité du surplus de doses commandées, du préjudiciable manque de confiance développé envers les autorités? Comment une politique publique peut-elle être encore produite sans la concertation des parties prenantes?

Cet échec spectaculaire d'une décision, manipulée en amont et dictatoriale en aval, doit nous inspirer un mode de management du service public local moins caricatural. En réponse aux problèmes rencontrés, les meilleures réponses associent toujours les parties prenantes pour bien analyser les risques et pour optimiser la mise en œuvre de la solution retenue.

Nous sommes tous concernés – chacun à son niveau de responsabilité – pour engager des processus d'élaboration de décision et d'application davantage soucieux de l'engagement des acteurs concernés. ■

# MANAGEMENT: ROMPRE AVEC L'AUTORITARISME

### Henri Pérouze

est diplômé en psychologie (université Lyon II). Il est coauteur de l'ouvrage « *Conduire un projet dans les services* » (2008, 5<sup>e</sup> édition, Chronique sociale).

[www.perouze.fr](http://www.perouze.fr)