



Se préparer, c'est déjà espérer

Anne-Lise Seltzer

Juin 2026 restera comme l'un des épisodes caniculaires les plus sévères jamais enregistrés en France. Les premiers bilans sanitaires, encore provisoires, montrent que le nombre de malaises dus à la chaleur a été plus élevé que ceux des pics de 2019 et 2025, et que les décès supplémentaires se comptent en milliers.

Ces chiffres, aussi bruts soient-ils, ne racontent pas seulement une histoire climatique. Ils racontent l'histoire de nos organisations. Ils mettent notamment en lumière la fragilité de nos équipements et infrastructures, qui tiennent une grande place dans l'organisation et la qualité de nos vies personnelles et professionnelles : les logements, les transports, les écoles, les hôpitaux, les bureaux, les villes... Ces équipements et infrastructures ont, pour beaucoup, montré des modes de défaillance durant cette canicule, mais certaines parties de notre système ont mieux tenu que d'autres, et ces écarts ne doivent rien au hasard.

C'est précisément pour cette raison qu'il faut profiter de la période actuelle pour aller comprendre de plus près comment se préparer aux prochaines canicules. Car se préparer, c'est déjà une façon de ne pas subir.

Sortir du réflexe de crise

Face à un épisode de cette ampleur, le réflexe collectif est en effet (presque) bien rodé : on active des plans, on ouvre des cellules de crise, on déclenche des vigilances, on communique des messages de prévention. C'est bien sûr nécessaire, et les services de secours comme les soignants ont fait, une fois de plus, la preuve de leur engagement, en tenant la barque avec une hausse de 20 à 40 % des interventions selon les journées de pic. Mais ce mode de fonctionnement a une limite structurelle : il se concentre sur le moment où la crise est déjà là. Et que va-t-il se passer si la crise est suivie d'une autre crise, puis d'une autre ?

On retrouve ce même mode de fonctionnement réactif sur les chantiers du BTP par exemple. Quand Météo-France déclenche une vigilance orange ou rouge dans un département, le travail s'arrête. Ce mécanisme protège, et c'est heureux. Mais il fonctionne comme un disjoncteur qu'on actionne au dernier moment, pas comme une organisation du travail repensée en amont pour absorber la chaleur. Or l'Organisation Internationale du Travail (OIT) rappelle que la capacité de travail peut chuter de près de moitié dès que la température dépasse les 30°C. Ainsi, avant même le seuil de vigilance rouge, la productivité s'effondre et les accidents du travail augmentent, sans que cela déclenche d'ajustement structurel.

Et le phénomène ne se limite plus aux métiers de terrain. Ces derniers jours, nous avons tous entendu des témoignages sur des bureaux atteignant 42°C faute de climatisation adaptée, des fermetures d'écoles qui désorganisent la disponibilité des salariés avec enfants, la montée de l'absentéisme et la baisse de nos capacités de vigilance : des histoires qui ne deviendront que des données « extraordinaires » dans des reportings de fin d'année.

Le lean pour apprendre à changer ensemble

Même si ces canicules récentes accélèrent la prise de conscience à tous les niveaux, la réduction de leurs causes prendra des années, voire des décennies et des investissements colossaux. En

revanche chacun d'entre nous, à la fois comme citoyen et acteur des organisations, peut décider d'apprendre dès maintenant à gérer autrement ces périodes de canicule, pour moins les subir.

La pensée lean est clef pour nous y aider, tant elle porte dès son origine l'apprentissage du changement et de l'adaptation permanente à la réalité des situations de son écosystème. L'imprévu, on en tire des leçons et on s'y prépare !

Le point de départ, comme toujours en lean, c'est d'aller voir sur le terrain, le *gemba*. Dans une situation de canicule, c'est se demander où la difficulté se loge concrètement, au domicile plutôt qu'à l'hôpital, sur le chantier plutôt que dans le rapport mensuel, dans le bureau surchauffé plutôt que dans l'indicateur d'absentéisme trimestriel. Et d'identifier plus finement, dans chaque organisation, quels sont les lieux les plus sensibles à aller voir pour comprendre les problèmes à résoudre.

Une deuxième piste de travail lean consiste à développer l'esprit de l'*andon*, un réseau d'aide et de coopération, en construisant des systèmes d'alerte qui remontent les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des incendies. Comment donner la possibilité à des personnes clés dans nos organisations professionnelles et civiles - un chef de chantier, un manager de proximité, un voisin, une assistante sociale - de tirer la sonnette d'alarme dès qu'une anomalie apparaît, sans attendre le seuil officiel pour avoir le droit d'agir ?

Un troisième axe essentiel concerne la réflexion sur les standards. Aujourd'hui, chaque secteur d'activité dispose de normes pour définir à quel moment la canicule commence et déclenche la bascule de l'organisation en mode de crise. Toutes ces règles ont pour vocation, légitime, de construire un cadre commun de référence. Mais une règle qui est rarement vérifiée sur le terrain, jamais confrontée à la réalité d'un été à 44°C, jamais corrigée par ceux qui l'appliquent au quotidien, et qui laisse les équipes démunies lorsqu'elle ne peut pas s'appliquer du tout... n'est pas une façon sérieuse de se préparer au pire. Donner plus de latitude aux équipes de rédiger leurs standards locaux, à partir d'un cadre commun, d'une orientation comprise et partagée (un *frame*) permettrait à chacun de retrouver du pouvoir d'agir et d'être force de proposition pour construire des standards opératoires localement à partir de ce qui a été réellement vécu sur le terrain.

Enfin, un quatrième principe lean qui devrait être mobilisé, c'est de remettre le respect des personnes au centre, non comme un principe affiché mais comme une boussole opérationnelle. Les plus exposés à cette canicule, qu'il s'agisse des personnes isolées à domicile ou des salariés les plus exposés à la chaleur, dans le bâtiment comme dans les bureaux mal ventilés, sont précisément ceux que les tableaux de bord voient le moins bien.

Kaizen versus héros

2003 nous a appris une leçon : les EHPAD ont été équipés, et cela se voit vingt ans plus tard. Ils n'ont pas connu, cette fois, de pic de surmortalité comparable à celui du domicile ordinaire. C'est la preuve qu'un apprentissage organisationnel, quand il est pris au sérieux, produit des résultats mesurables dans la durée. Mais c'est aussi la preuve que cet apprentissage s'est arrêté au périmètre qui avait été mis sous le feu des projecteurs à l'époque.

La recherche d'amélioration dans un esprit Kaizen ne s'est pas poursuivie, avec la même énergie, ni vers le logement ordinaire, ni vers l'organisation du travail : le cadre juridique du BTP, par exemple, n'a reconnu la canicule comme motif d'arrêt de chantier qu'en 2024.

Mais il n'est pas trop tard ! L'épisode caniculaire récent nous montre qu'il est urgent de passer d'une gestion de crise qui mobilise des ressources considérables au moment du pic, avec des équipes qui se dépassent mais s'épuisent, à une vision apprenante en continu.

Rien n'empêche chacun d'entre nous d'entrer dans cette logique de Kaizen dès maintenant, en allant sur les terrains et en discutant avec celles et ceux qui y travaillent de la réalité qu'ils vivent et des problèmes qu'ils rencontrent, et faire de ces discussions un point de départ. Un vrai retour d'expérience, c'est une question posée collectivement : qu'avons-nous appris cette fois, et comment cela doit changer nos pratiques et nos standards pour la prochaine fois ?

Se préparer, c'est déjà refuser de subir

Les prochains étés seront plus chauds, plus longs, et nos systèmes seront peut-être encore en train de courir derrière. On pourrait lire tout cela avec un sentiment d'accablement. Mais renversons notre regard ! Se préparer pour les prochaines canicules, ce n'est pas seulement une nécessité technique. C'est un acte d'espoir.

Car l'espoir n'est pas l'attente passive que les choses s'arrangent. C'est le choix de continuer à agir, avec méthode et humilité, précisément parce que l'on refuse l'idée que la difficulté nous dépasse. Chaque standard amélioré, chaque signal faible repéré au plus tôt, chaque leçon tirée d'un été et transmise au suivant, est une façon de dire que nous ne sommes pas condamnés à subir, mais capables d'apprendre, collectivement, patiemment, sans attendre le sauveur ou le miracle. C'est très exactement l'esprit du lean : la conviction, jamais naïve, que les systèmes construits par des humains peuvent être rendus plus fiables et robustes par des humains, un ajustement après l'autre.

Et cela dépasse le cas des canicules. Le SAMU et les pompiers doivent leur sang-froid au fait qu'ils s'entraînent à affronter les aléas. En entreprise, les équipes de support client se préparent aux pics d'appels qui surviennent à l'occasion de pannes ou de grèves. Les ingénieurs en charge des systèmes informatiques s'entraînent à gérer les incidents graves qui pourraient perturber le système. Toutes ces situations sont le reflet d'équipes qui cherchent à mieux comprendre comment s'adapter à un environnement mouvant.

C'est cette conviction que nous voulons porter, à l'Institut Lean France, au-delà même du monde de l'entreprise. Le lean n'est pas qu'une discipline qui produit de la performance pour les entreprises : c'est aussi une manière de regarder nos organisations, publiques comme privées, et de poser des questions pour les aider à être plus robustes dans des situations critiques, à renforcer la fiabilité de leur fonctionnement dans tous les cas de figure. Face à un monde plus instable, c'est une façon, modeste et concrète, de ne pas abdiquer et de garder espoir en l'avenir.

Prenez un instant pour regarder votre propre activité. Quels sont les aléas climatiques, sociaux ou techniques, qui pourraient vous surprendre demain ? Vos équipes sont-elles vraiment préparées pour les affronter ?

Bon été et rendez-vous en septembre.