

# RETEX-COVID : POUR UNE INITIATIVE INTERNATIONALE

## URGENCE, VISION, MODALITÉS

**Patrick LAGADEC**

<https://www.patricklagadec.net>

**17 Janvier 2022**

En mars 2007, je m'entretins avec Lee Hamilton, Co-président de la Commission d'investigation sur le 11-Septembre, pour recueillir son expérience et ses recommandations pour la conduite d'une enquête aussi complexe et aussi sensible. Au nombre de ses convictions pour la réussite d'une telle entreprise : partir d'un mandat officiel donnant une légitimité forte ; avoir un mandat clair donnant un ancrage auquel se référer dans le cours d'une investigation nécessairement tentaculaire et délicate ; réunir un groupe de professionnels, attachés à la rigueur dans l'examen des faits, soucieux de ne pas entrer dans des approches partisans (ou tout au moins le moins possible et le plus tard possible), soucieux aussi de développer une confiance interpersonnelle, sans lesquelles l'expédition ne saurait être menée à bien.<sup>1</sup>

Comme je le lui dis dès le début de l'entretien, au-delà de ce cas spécifique, je recherchais des repères au cas où nous aurions un jour à engager des travaux de cette nature pour une affaire d'envergure internationale – et je citai la possibilité d'une crise pandémique. Il souligna, ce fut la conclusion de notre échange, qu'il avait eu à traiter d'une affaire nationale, et que d'autres se chargeraient de ce nouveau défi.

Nous y voici.

Les remarques de Lee Hamilton ne sauraient être oubliées. Mais, sur la crise COVID, il nous faut repenser les ancrages, les conditions, les modalités du « retour d'expérience » à engager. Avec Matthieu Langlois nous avons déjà esquissé des lignes de réflexion et d'action.<sup>2</sup> J'en ai ajouté tout récemment.<sup>3</sup> Je tente ici de fixer quelques repères plus immédiats que je soumetts à la réflexion... pour action. On pourra bien entendu s'appuyer sur l'expérience déjà acquise en matière de retour d'expérience<sup>4</sup>, mais il est non moins clair qu'il va nous falloir inventer – sur ce registre aussi, en appui aux inventions plus large à opérer dans le domaine du pilotage dans un monde de plus en plus marqué par le chaotique.<sup>5</sup>

## DEUX CONVICTIIONS

### *La COVID a posé des problèmes majeurs de pilotage dans tous les pays*

Des problèmes sur un nombre infini de dimensions, de strates, de niveaux... Ces problèmes sont bien sûrs en lien direct avec la nature sanitaire de la crise, mais ils traduisent plus profondément une inadaptation de nos visions, de nos grammaires d'action, de nos pratiques, alors que nous sommes désormais confrontés, non plus à des crises-accidents mais à des turbulences et engloutissements systémiques, dans des contextes profondément crisogènes (socles sociétaux déchirés, effondrement de la confiance, fuite-panique dans la post-vérité, délire de protection, fatigue démocratique, etc.).

Nous aurions les mêmes difficultés de fond sur tous les autres fronts de crise qui peuvent se présenter désormais, qu'il s'agisse de black-out numérique ou énergétique de longue période, de cataclysme naturel (que l'on songe à une crue majeure de la Seine, ou à des difficultés

majeures en matière d’approvisionnement alimentaire, par exemple), ou de toute autre combinaison de méga-chocs dont les effets seraient tout aussi déroutants, paralysants, terrifiants.

Nous sommes projetés dans un autre monde, et directement dans la globalité, ce qui n’efface en rien les spécificités locales, les interactions de toute nature, les dynamiques les plus surprenantes.

### ***L’urgence est moins de cerner les turpitudes que les pistes d’invention***

Certes, quand on examine ce qui a été fait, à côté de réussites indubitables, de dévouement sans limite, il y a beaucoup à dire et à regretter, et certainement nombre de motifs de récriminations, voire de condamnations. Des démarches sont d’ailleurs déjà engagées sur ces terrains, à la fois compréhensibles et légitimes, mais souvent aussi plus expéditives et commodes qu’utiles pour l’avenir.

Or, justement, il y a une urgence d’importance existentielle à se doter de nouvelles capacités si l’on veut faire face collectivement aux défis actuels. Des défis, qui n’attendront pas, qui ne *nous* attendront pas.

Bien sûr, le premier réflexe – légitime : on parle ici de millions de morts, de pertes de chance pour nombre de patients qui n’ont pu recevoir les soins repoussés sur des durées très pénalisantes, d’atteintes psychiques collectives durables notamment sur les jeunes générations, de destructions et de fragilisations économiques et sociétales – est de vouloir tirer au clair les responsabilités sous l’angle des manquements, des errements.

Il n’empêche que l’urgence extrême est d’engager l’effort sur les nouvelles données à penser, faire émerger, structurer, développer. Car le virus n’efface pas, bien au contraire, les risques majeurs qui se pressent sur notre horizon immédiat. Et ces risques ne seront/seraient pas mieux traités si on ne fait pas l’effort décisif qui aujourd’hui s’impose pour nous mettre en phase avec les défis qui déferlent.

Il n’y a aucun doute que les recherches en responsabilité suivront leur cours, comme les argumentations en défense. Mais il est à craindre que ces recherches effacent ou repoussent aux calendes le travail bien moins coutumier qui s’impose en matière d’invention de nos modes de pilotage collectifs.

Il est de notre devoir de mettre une énergie et une intelligence puissantes dans cet effort résolument constructif.

## **PISTES D’ACTION**

Ces convictions fondamentales me conduisent à esquisser quelques lignes-repères pour un travail « post-mortem » sur la crise covid :

### **1. *Un travail international***

Pour éviter de retomber constamment dans des courses aux condamnations domestiques. Plus positivement, pour nous mettre en phase avec l’échelle des problèmes, alors précisément que nous entrons dans des univers de difficultés de plus en plus globales et enchevêtrées.

### **2. *Se focaliser sur les ressorts des nouveaux défis, et l’inventivité***

Plutôt que de ressasser erreurs, turpitudes et motifs de désespérance, allons directement à des questionnements porteurs de lumière et de compétences pour l’avenir immédiat :

- Quelles ont été les surprises les plus “impensables” ?

- Quels ont été les pièges les plus surprenant et les plus difficiles ?
- Quelles ont été les meilleures trouvailles ?
- Quelles ont été les meilleures innovations organisationnelles ?

### 3. *Se porter sur toutes les facettes où de l'inventivité peut être trouvée*

Elles sont multiples :

- Au cœur des systèmes de pilotage nationaux, mais aussi internationaux et locaux.
- Dans les systèmes d'expertise.
- Dans les administrations en charge.
- Dans les grands groupes industriels, dans les entreprises de niche, dans les innombrables tissus de service.
- Dans les médias et les réseaux.
- Dans les associations, dans les initiatives individuelles, etc.

Avec un questionnement du type :

- Si l'on prend du recul sur votre expérience directe dans le pilotage de cette crise Covid...
- Qu'auriez-vous envie de partager sur cette expérience qui puisse être utile pour une autre crise, qu'elle soit sanitaire, ou de tout autre nature ?
- Comment voyez-vous que l'on pourrait préparer futurs dirigeants, experts, responsables, citoyens... à assumer leurs responsabilités dans les méga-crisis et fortes turbulences désormais à l'ordre du jour ?

### 4. **Construire dans l'urgence un ensemble de repères essentiels**

Certes, les sauts nécessaires prendront du temps, aussi bien en conception qu'en modalités opérationnelles. Mais l'urgence commande toutefois de discerner et partager au plus vite un minimum de recommandations stratégiques et opérationnelles.

Avec une démarche du type :

- Quelles sont les initiatives clairement indispensables à engager dès à présent si l'on veut éviter les travers les plus évidents ?
- Comment, de façon continue, enrichir cette première base de réflexion-action ?

### 5. **Ouvrir des dynamiques**

Au-delà de ce travail de consolidation d'urgence, il faut favoriser un foisonnement d'apports sans en délimiter à l'avance les horizons, les modalités, les contenus. Sous la contrainte fondamentale de *l'exigence d'invention*, toujours dans la recherche de meilleures compétences personnelles et collectives pour anticiper et traiter les ruptures de notre temps.

Tous les acteurs, toutes les disciplines sont bienvenus. Mais sans jamais perdre de vue la nécessité d'un effort essentiel pour construire dès l'amont, comme on l'a dit au point précédent, des repères minimaux qui ressortent clairement de l'expérience. Il n'est pas possible d'attendre une décennie que chacun des acteurs, chacune des disciplines – de l'épidémiologie à la psychologie, des sciences de l'ingénieur à la philosophie, de l'histoire à l'économie... ait pu donner, consolider, intégrer ses apports.

En quelque sorte, un « Executive Summary » est à construire en urgence, même si cela comporte des risques, d'inévitables corrections qu'il faudra savoir opérer et là aussi sans retard.

## **PISTES OPÉRATIONNELLES**

L'initiative réclamera à l'évidence un travail de cadrage qui ne peut être déjà arrêté ici. Voici peut-être quelques pistes à débattre, ajuster, ou abandonner (nul n'est à l'abri de l'erreur, et nous devons apprendre à ajuster constamment).

### **Pour le travail immédiat sur des pistes de pilotage exécutif**

- Nous n'avons pas le loisir d'attendre quelque accord mondial pour lancer l'initiative ; ni de nous caler sur les plus déterminés à ne jamais ouvrir ce type de questionnement. Commençons avec les pays prêts à s'engager dans une pareille démarche, les autres suivront, ou non. L'essentiel est d'avancer sans perte de temps.
- Fixons les termes du mandat.
- Fixons les moyens nécessaires, qui seront conséquents : on travaille ici à éviter des abysses.
- Mobilisons des équipes opérationnelles (non pléthoriques), une par pays partant, en nous souvenant des leçons de Lee Hamilton. Déjà au moins : « Qui sait déjà tout, s'abstenir » ; « Ego sur-dimensionné s'abstenir ». Pluralité, diversité, ouverture à l'inconnu, capacité d'écoute, capacité à travailler dans le respect mutuel. Et sans oublier une exigence essentielle : la capacité à penser les questions de pilotage stratégique en terrain inconnu.

### **Pour une dynamique globale visant à consolider les capacités générales**

- Ouvrons largement un programme de retour d'expérience à visée d'invention dans tous les lieux, avec tous les acteurs, toutes les disciplines intéressées.
- Proposons un cadre minimal d'appui auquel se référer pour construire en chaque lieu un travail d'invention.
- Organisons la mise en commun des avancées réalisées.
- Suscitons des débats, des initiatives croisées, des initiatives innovantes qui pourraient permettre de nous aider personnellement et collectivement à naviguer dans les océans de grandes turbulences qui nous attendent. Mais cette fois-ci non plus par le sommet, mais "par le bas".<sup>6</sup>
- N'essayons pas de cadenasser à l'avance ou au plus vite les univers de pensée et d'action qui seront ouverts et découverts.

À corriger, compléter, pour mise en œuvre... avant le prochain méga-choc.

---

<sup>1</sup> Patrick Lagadec talking to Lee Hamilton, Co-Chair of the 9/11 Commission, Washington DC, March 2007. <https://www.patricklagadec.net/back-office/videos-grands-temoins/>

<sup>2</sup> Patrick LAGADEC & Matthieu LANGLOIS : "La pratique du RETEX face aux situations complexes et incertaines", Propos recueillis par Julien NESSI, *Horizons Publics*, revue bimédia dédiée à la transformation publique, Janvier 2022. <https://www.horizonpublics.fr/sante-social/la-pratique-du-retex-face-aux-situations-complexes-et-incertaines?HOz1p7>

Patrick Lagadec et Matthieu Langlois : « Ne pas rater le retour d'expérience », 23 avril 2020, in Emmanuel Hirsch (dir.), *Pandémie 2020. Éthique, société, politique*, 2021, Édition du Cerf. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/23-04-2020.pdf>  
<https://www.linkedin.com/pulse/ne-pas-rater-le-retour-dexp%25C3%25A9rience-patrick-lagadec/?trackingId=TfMG9yaOgPQTqNeVICbtDA%3D%3D>

<sup>3</sup> Patrick Lagadec : “RETEX COVID : Pour ne pas arriver après les courses à l’analyse critique”, 14 janvier 2022. <https://www.linkedin.com/in/patrick-lagadec-b2305714/detail/recent-activity/shares/>

Patrick Lagadec, “COVID-19, rapport UK : Un travail fouillé sur le dernier épisode de crise, mais la cible critique reste à traiter”, 13 octobre 2021. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6853978251149246464/>

<sup>4</sup> Pour mémoire :

### **Pandémie grippale, 2009**

Patrick Lagadec : « La Drôle de grippe », Préventique-Sécurité, n° 111, Mai-juin 2010, p. 44-48.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/PS111\\_p44\\_Lagadec-p.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/PS111_p44_Lagadec-p.pdf)

Patrick Lagadec: « LA DRÔLE DE GRIPPE » Pandémie grippale 2009 : essai de cadrage et de suivi, Cahier de recherche n° 2010-03, Département d’Economie, Ecole Polytechnique, janvier 2010

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/cahier\\_2010-03.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/cahier_2010-03.pdf)

Patrick Lagadec : Pandémie – Forger de nouveaux outils d’aide au pilotage, École Polytechnique, 22 septembre 2009, publié sur son site par l’Espace Éthique de l’AP-HP, Université Paris-Sud XI.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/Lagadec\\_22\\_09\\_09.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/Lagadec_22_09_09.pdf)

Patrick Lagadec : « Nouvelles crises, Nouveaux pilotages – Engager une démarche de Retour d’expérience sur les logiques décisionnelles dans l’épisode de grippe A (H1N1) », in *Newsletter de l’Espace Éthique/AP-HP*, Actualités n° 01, 2 juin 2009.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/Grippe\\_28-mai2009.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/Grippe_28-mai2009.pdf)

### **SRAS, 2003**

Mission à Toronto pour examiner les enseignements tirés de la crise du Sras en 2003 dans les préparations relatives à la menace de pandémie grippale, 10-14 Octobre 2005.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/EDF\\_Pandemie\\_Grippe\\_Toronto.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/EDF_Pandemie_Grippe_Toronto.pdf)

### **Canicule 2003**

« Retour d’expérience : théorie et pratique. La canicule de l’été 2003. Auscultation des rapports d’enquête », in « Retour sur les rapports d’enquête et d’expertise suite à la canicule de l’été 2003 », cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, MSH Axe Risques et Crises Collectifs, Publication de la MSH-Alpes, Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux Editeurs, CNRS et Maison des Sciences de l’Homme, -Alpes, n°4, Mai 2005, pp. 17-200.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/retoursurenquetescanicule.pdf>

### **Anthrax, 2001**

– Patrick Lagadec, Erwann O. Michel-Kerjan, and Ryan N. Ellis: « Disaster via Airmail – The Launching of a Global Reaction Capacity After the 2001 Anthrax Attacks », *Innovations*, The MIT Press, Technology/Governance/ Globalization, Philip E. Auerswald and Iqbal Z. Qadir, Editors, Summer 2006, p. 99-117.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/INNOV0103\\_p99-117\\_lagadec.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/INNOV0103_p99-117_lagadec.pdf)

– Editor du special issue « Anthrax and Beyond » du *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11 Number 3 2003

1. Editorial Statement : Patrick Lagadec, Uriel Rosenthal : Critical Networks and Chaos Prevention in Highly Turbulent Times, p, 97-98

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/EDITORIAL.pdf>

– Arjen Boin, Patrick Lagadec, Erwann Michel-Kerjan, Werner Overdijk: Critical Infrastructures under Threat : Learning from the Anthrax Scare, p. 99-104.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/CRITICAL\\_INFRASTRUCTURES\\_UNDER\\_THREAT.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/CRITICAL_INFRASTRUCTURES_UNDER_THREAT.pdf)

---

– Martin Hagenbourger, Patrick Lagadec, Marc Pouw : Postal Security, Anthrax and beyond Europe’s Posts and the Critical Network Challenge: Lessons from the Anthrax Case to Meet Future Challenges, p. 105-107  
[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/POSTAL\\_SECURITY.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/POSTAL_SECURITY.pdf)

### **ESB/BSE, 1986-1996**

Patrick Lagadec : « Retour d’expérience : théorie et pratique. Le rapport de la Commission d’enquête britannique sur l’Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni entre 1986 et 1996 », Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, n° 1, juillet 2001, 170 pages.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/retour\\_ESB.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/retour_ESB.pdf)

<sup>5</sup> Patrick Lagadec & Laurent Alfonso, “Facing up to future challenges”, *Crisis Response Journal* 16:4 December 2021, p. 46-47. [https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/PatrickLagadec\\_LaurentAlfonso.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/PatrickLagadec_LaurentAlfonso.pdf)

– Patrick Lagadec & Laurent Alphonso : L’Europe et les nouveaux défis de protection civile : Urgence et dépassement, publié sur LinkedIn, le 31 08 2021

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/310821-Laurent-Alfonso-Patrick-Lagadec.pdf>

<sup>6</sup> Patrick Lagadec, « Ruptures, Leadership and Citizens », published by Emily Hough, Editor in Chief, Blog, *Crisis Response Journal*, 5 January 2022.

[https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2022/01/Ruptures\\_leadership\\_citizens.aspx\\_.pdf](https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2022/01/Ruptures_leadership_citizens.aspx_.pdf)

<https://crj.co/Groups/352421/Subscribe.aspx>

Patrick Lagadec : Responsabilité... citoyenne, au temps des crises existentielles, 16 décembre 2021.

Publié sur Linked In le 16 12 2021

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/12/RESPONSABILITÉ-...-citoyenne-16-12-bis-2021.pdf>

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6886199593705492480/>