

**HORS  
SÉRIE**  
AUTOMNE 2021

# HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

[horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr)

**Covid-19,  
l'impossible retour  
d'expérience ?**

EN PARTENARIAT AVEC



# Insuffler une culture du retex dans les organisations publiques

**F**ace à une crise sanitaire qui n'en finit pas, la France traversant sa cinquième vague au moment où nous écrivons ces lignes, nous consacrons ce hors-série à la question sensible et cruciale du retour d'expérience (retex) mené depuis le début de cette pandémie dans les établissements hospitaliers en France.

Volontairement intitulé « Covid-19 : l'impossible retour d'expérience ? », pour être un brin provocateur, ce numéro spécial reprend une partie des réflexions et prolonge une journée d'étude organisée le 4 juin 2021 par la chaire Transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon, les hospices civils de Lyon (HCL) et la Public Factory sur le thème du « Covid-19 : les hôpitaux au cœur de la gestion de crise dans les territoires. Quels retours d'expérience ? ».

Avec le concours des trois instigateurs de cette journée, Christian Paul, administrateur civil, ancien ministre et coordonnateur de la chaire Transformations de l'action publique, David Vallat, professeur des universités à Sciences Po Lyon, et Philippe Michel, médecin, professeur des universités en santé publique et directeur qualité usagers et santé populationnelle aux HCL, nous avons souhaité vous restituer le meilleur de cette journée d'étude, mais aussi donner la parole aux différents acteurs qui ont vécu – et qui vivent encore – cette crise sanitaire inédite au plus près pour tenter d'en tirer les enseignements et réaliser en quelque sorte un « retex des retex ».

L'apprentissage est un vecteur de changement parmi d'autres, c'est un processus, souvent long et difficile, encore trop rare. Le retex est un exercice essentiel, un premier pas pour apprendre des crises passées et préparer celles à venir. Ainsi que le rappelle Wikipédia, le retex « fait partie des démarches dites "de bon sens" [...] »<sup>1</sup>.

Avec cette crise sanitaire, divers retex se sont mis en place dans les établissements hospitaliers ou hospitalo-universitaires, mais encore trop peu nombreux et souvent de façon dispersée, n'offrant pas forcément une vision globale de l'exercice. Les principaux enseignements de la gestion de cette crise sont en faveur d'une organisation plus horizontale, plus collaborative, moins « bureaucratique ». Ce que nous retenons aussi avec cette pandémie, c'est une forme d'impréparation et l'absence de formation collective au retex qui devraient être des briques dans la formation des médecins et des cadres publics. « Nous avons un terrain d'investigation qui est de comprendre ce que doit être un retex et de s'y former, et pas uniquement dans la fureur et la terreur de la crise », pour reprendre les propos de Christian Paul.

Julien Nessi,  
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Citons au passage l'excellent premier retex de la gestion de la crise sanitaire, publié à l'été 2020, de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF). Cinquante acteurs territoriaux ont été consultés et écoutés pour établir les premiers constats et enseignements. Un document précieux, qui a fait l'objet d'une réactualisation à l'été 2021 (<https://www.administrateurs-territoriaux.asso.fr/actualites/retour-dexperience-de-la-gestion-de-crise-sanitaire-par-les-collectivites-2eme-phase-du-retex-de-laatf/>).

# « Le retex est un premier pas vers l'anticipation des prochaines crises »

**Christian Paul, Philippe Michel et David Vallat sont à l'origine d'une journée de réflexion et d'échanges sur une question majeure : « Covid-19 : les hôpitaux au cœur de la gestion de crise dans les territoires, quel retour d'expérience ? »** Organisée par les hospices civils de Lyon (HCL) et la chaire Transformations de l'action publique et de la Public Factory de Sciences Po Lyon, cette rencontre a permis de faire la démonstration que le retour d'expérience (retex) est possible, qu'il est plus efficace quand il est mené à l'échelon local et qu'il constitue souvent un premier pas vers l'apprentissage et l'organisation apprenante. Nous avons souhaité les interroger sur les enseignements à tirer de la crise du covid-19 qui n'en finit pas, la place du retex aujourd'hui dans nos organisations et comment cette méthode peut nous aider à affronter les prochaines crises.

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

## **Quel regard portez-vous sur l'impact de cette crise inédite sur nos organisations publiques comme privées ?**

**Philippe Michel** – Le regard est double, avec d'abord une grande satisfaction sur la capacité à faire face, encore et encore, avec des engagements individuels et collectifs inédits en matière de solidarité, de courage et de volonté, mais aussi avec l'identification très claire de zones d'ombres, de conséquences dites « collatérales » qui auraient, pour certaines, sans doute pu être évitées. Elle a révélé des dysfonctionnements parfois sous-estimés, voire inconnus, mais aussi la nécessité d'ajouter une dimension à nos approches et méthodes de gestion des risques, la capacité à faire face à l'incertitude.

**David Vallat** – Avec cette crise sanitaire inédite, c'est vraiment la première fois que, de manière durable, on prend la mesure de la notion d'incertitude. Nous avons pu connaître des situations chaotiques, mais souvent bornées dans le temps, nous avons pu en sortir. Avec la crise du covid-19, chaque fois, ça dure et ça reprend. La stabilité est constamment remise en question. C'est clairement une situation inédite depuis la Seconde Guerre mondiale où les Français avaient du mal à se projeter. C'est un moment, un interstice entre un passé vu rétrospectivement comme « confortable » et un avenir incertain. Je pense que cette crise a cette faculté de nous ramener au premier plan la notion d'incertitude. L'instabilité est plutôt l'exception en temps normal. Nous avons connu de grandes périodes de stabilité, ici nous sommes face à l'incertitude. L'enseignement à tirer a été émis par Bruno Latour<sup>1</sup>, qui voit cette crise comme une sorte de répétition générale des crises futures, comme un entraînement, une situation qui

préfigure des situations à venir et qui montre que les environnements sont interdépendants et susceptibles de changements rapides et brutaux. Ce n'est pas seulement une posture philosophique, il faut prendre la mesure de ce qui se passe, c'est un changement de paradigme...

**La succession de crises, liées aux différentes vagues du covid-19, a mis à rude épreuve notre système hospitalier et les agents (aides-soignant-es, médecins anesthésistes, infirmier-ères, etc.). Au sein de la chaire Transformations de l'action publique, vous avez mené un premier travail de fond sur la manière dont les hôpitaux, en première ligne, se sont emparés de la méthode et des outils du retex. Quels premiers enseignements peut-on en tirer ?**

**Christian Paul** – La crise pandémique a conduit les organisations hospitalières à de multiples interrogations sur leur efficacité. Les hôpitaux y ont procédé en temps réel, puis au fur et à mesure des étapes de la crise. Pour autant se dégage l'impression générale que, dans beaucoup d'établissements, le retex est quasiment impossible. Le covid-19 s'est abattu sur un monde hospitalier vivant déjà un grave traumatisme. Étranglement budgétaire, crise managériale, départ de soignants créant de graves pénuries : il devient difficile de procéder à des évaluations ou à des « examens de conscience » qui ne mettent pas en pleine lumière de nombreuses situations antérieures de souffrance organisationnelle. Le souhait de tirer les leçons de la crise percute également les mises en cause de responsabilité judiciaire, politique qui adviennent à différents étages, ainsi que leur résonance dans l'opinion et les médias. Science rationnelle, le retex doit se déployer alors que les mises en cause s'égrènent depuis un an. Au total, l'on a pu voir se multiplier les rapports d'expert, les commissions parlementaires, les investigations journalistiques. Les hôpitaux ont créé des démarches d'améliorations, trouvé des solutions à chaud dans la crise, ou parfois diffusé de simples questionnaires plus ou moins exploités. Pour autant, les véritables retex, reposant sur une méthode rigoureuse, acceptés par les équipes soignantes et les hiérarchies hospitalières, sont extrêmement rares. La question s'impose : le retex est-il possible à chaque étape de la crise du covid-19 ?

**David Vallat** – Dans les organisations que je fréquente (sanitaires et universitaires), il y a eu une grande capacité d'adaptation. Ces organisations sont capables de s'adapter parce qu'elles ont des réserves (personnel en réserve dans les hôpitaux, réserve sanitaire, etc.). C'est positif. En revanche, est-ce que les organisations se sont transformées avec cette crise du covid-19 ? Je ne suis pas certain que les organisations aient pris en compte les transformations en cours, le monde d'après – dans l'imaginaire – n'est pas arrivé, c'est plutôt le retour au monde d'avant. Il n'y a pas eu de changement profond, le poids des structures bloque les transformations profondes : ces organisations sont très hiérarchiques (tutelles, régimes statutaires). Les retex qui ont pu avoir lieu sont restés très sectoriels (par exemple, mieux trier les patients covid, mieux identifier les personnes malades, etc.) et n'ont pas porté sur l'organisation générale. Les soignants sont aussi au bout du rouleau, ils n'ont pas récupéré des crises successives. Malgré le Ségur de la santé, il n'y a pas eu de réforme systémique car le vrai changement demande de l'énergie.

1. Truong N., « Bruno Latour : "Le covid-19 offre un cas vraiment admirable et douloureux de dépendance" », *Le Monde* 12 févr. 2021 ([https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/02/12/bruno-latour-le-covid-19-offre-un-cas-vraiment-admirable-et-douloureux-de-dependance\\_6069689\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/02/12/bruno-latour-le-covid-19-offre-un-cas-vraiment-admirable-et-douloureux-de-dependance_6069689_3232.html)).

**La crise sanitaire a été un révélateur de nos forces, mais surtout de nos faiblesses. Elle pousse à repenser nos organisations. Est-ce que nous avons pris la mesure de l'enjeu, nos organisations privées comme publiques sont-elles mieux préparées aux prochaines crises (écologique, sociale, etc.) ?**

**Christian Paul** – La crise pandémique a conduit à réunir un matériau colossal. *Data*, études, témoignages, etc. La question de leur exploitation ordonnée et utilisable reste posée. L'enjeu de la préparation est essentiel. Nos organisations étaient conçues pour la réaction à l'événement, moins pour l'anticiper. Nous avons besoin de sentinelles. Surtout, cette crise peut être considérée comme une « répétition générale » de crise d'un nouveau type. Le siècle précédent a connu des crises systémiques : guerres mondiales ou krach financiers. Pour affronter les grandes pandémies, le « nouveau régime climatique », la mise en cause majeure de la biodiversité, le *lifting* de façade des organisations publiques ne suffit pas. Dans *L'État qu'il nous faut*<sup>2</sup>, livre publié par notre chaire aux éditions Berger-Levrault, les auteurs montrent l'urgence des changements de paradigmes, là où les dirigeants s'emploient quasi exclusivement à engager des « plans de relance », à grands frais, sans effort stratégique adapté aux temps nouveaux.

**David Vallat** – La grille de lecture tirée *Du cygne noir*<sup>3</sup> s'applique toujours. Nous ne sommes pas toujours surpris parce nous vivons deux formes d'aveuglement : un aveuglement statistique (l'illusion que nous tenons les manettes avec les indicateurs, elle persiste avec le discours rassurant sur le vaccin car il pousse à revenir sur des formes organisationnelles connues) et un aveuglement narratif (nous reconstruisons l'histoire en expliquant que la crise devait arriver, cela pour nous rassurer aussi). Ces deux formes d'aveuglement sont toujours présentes chez nos décideurs. Nous n'avons pas l'humilité nécessaire face à l'incertitude. Lorsque les chercheurs posent une position humble donc incomplète (qui est le propre de la démarche scientifique : émettre des hypothèses car les certitudes n'existent pas en science), leur parole est critiquée car l'opinion publique aime les explications simples (qui sont rassurantes).

**Philippe Michel** – Pour que nos organisations privées comme publiques soient mieux préparées, il leur faut un environnement favorable ; je pense notamment à l'indispensable vision à long terme que nos décideurs politiques leur doivent, à une ligne stratégique stable et à une information claire, concise et fondée sur les preuves permettant une compréhension partagée par tous : à cet égard, le rôle des médias est souvent loin d'être aidant.

**La crise est aussi un moment de réflexion, un temps pour prendre du recul et tenter de voir sur le plus long terme. Quel apprentissage pour l'organisation de nos services publics pourrions-nous généraliser ?**

**Philippe Michel** – Vous avez raison, il faut ce double mouvement de prise de recul (les retex y contribuent) et cette nécessaire vision à long terme qui sont deux choses différentes. Pour cette dernière, les outils existent : l'analyse des risques intervient, de façon similaire à l'analyse prospective, lorsque

la complexité, les incertitudes et les manques de connaissances sont suffisamment importants pour rendre la prévision sanitaire quantitative impossible, ou à tout le moins très incertaine et peu fiable pour le décideur. Les outils et méthodes de la prospective doivent donc être combinés aux approches épidémiologiques et de prévision classique, qu'elle permet d'interpréter et d'utiliser malgré la complexité et les incertitudes. « Prévenir une pandémie n'est peut-être pas possible, alors être préparé est la clé », explique Youngmee Jee, directeur général de l'Institut Pasteur en Corée du Sud<sup>4</sup>. Qui, en France, est chargé d'apporter cette expertise ?

**Christian Paul** – En fait, la crise s'accommode mal du recul, en particulier pour les équipes de planification et de gestion opérationnelle qui vivent à flux tendus. C'est pourquoi il est urgent de constituer dans les organisations des missions et des cellules en *back office* qui aient pour objectif les retex, la planification des transformations, etc. L'apprentissage de la gestion des crises est nécessaire, il est prodigué dans les administrations régaliennes. Mais il ne suffit pas. Ce qui est urgent de vulgariser, ce sont la prévention, l'anticipation ; des matières qui ne sont pas de premier rang dans notre histoire administrative.

**David Vallat** – Ce qui a très bien marché, c'est à la fois un pilotage national (le pass sanitaire a sauvé des milliers de vies) et une autonomie sur le terrain. Ce que nous a montré cette crise, c'est qu'il est important de lâcher la bride des acteurs de terrain. Il y a eu des tensions entre certains centres hospitaliers universitaires (CHU) et les agences régionales de santé (ARS) sur plusieurs sujets. Nous avons besoin de l'autonomie opérationnelle sans remplir des tableaux de *reporting* constamment. Nous avons aussi besoin de confiance dans les services publics. D'un point de vue organisationnel, cela suppose d'avoir des organisations qui mettent le paquet sur le sens donné aux actions. Sortir d'une vision « fiche de poste » et avoir une vision basée sur la création de sens.

**Quel rôle la recherche et l'innovation publique peuvent-elles jouer dans la transformation des organisations ?**

**Christian Paul** – Pour rester sur le terrain des crises pandémiques, il faut d'abord insister sur l'impératif pluridisciplinaire et l'hybridation des savoirs. Dans l'ouvrage *L'action publique face à la pandémie. Avant, pendant, après la crise*<sup>5</sup>, nous avons donné la parole à l'anthropologie, la sociologie, les sciences de gestion, le design, etc., et bien sûr l'infectiologie. Globalement, les budgets consacrés aux recherches, aux retex, aux innovations après les premiers confinements restent modestes, voire dérisoires au vu des enjeux et des impacts de la crise. Le *business as usual* guette le monde de la recherche et surtout les financeurs. Les chercheurs peuvent être, chacun dans leur domaine, des lanceurs d'alerte<sup>6</sup>. Mais nous sommes en droit d'attendre des initiatives à grande échelle, coordonnées. Il reste à s'assurer, quelle que soit la taille des budgets et des moyens mis en œuvre, que le transfert s'opère en continu et en temps réel. Double responsabilité des laboratoires de recherche et des acteurs publics, hospitaliers ou territoriaux.

2. Beaucher R., Danion C. et Agacinski D., *L'État qu'il nous faut. Des relations à renouer dans le nouveau régime climatique*, 2021, Berger-Levrault, Au fil du débat – Action publique.

3. Taleb N.N., *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, 2007, Les belles lettres.

4. Maxmen A., "Has covid-19 taught us anything about pandemic preparedness?", *Nature* 13 août 2021 (<https://www.nature.com/articles/d41586-021-02217-y>).

5. Paul C. (dir.), *L'action publique face à la pandémie. Avant, pendant, après la crise*, 2021, Berger-Levrault, Au fil du débat – Action publique.

6. Bergeron O., Borraz O., Castel P. et Dedieu F., *Covid-19 : une crise organisationnelle*, 2020, Presses de Sciences Po, Essais.

**David Vallat** – La recherche joue un rôle majeur car les organisations n’ont pas le temps d’avoir ce retex réflexif. La recherche apporte une vision plus systématique : comment tirer des principes de fonctionnement derrière la crise ? Comment s’organiser mieux pour faire face à des situations futures de crise ? La recherche est là pour disséquer ces situations et apporter des éléments de réponses plus généralisables, et à justifier ces derniers. La recherche doit convaincre les décideurs pour changer l’organisation. C’est un outil de légitimation et d’aide à la décision. Sur la crise du covid-19, la recherche engagée est très liée à la médecine, mais porte finalement peu sur l’organisation. Avec notre étude COPING (*covid pandemic institutional management*), nous avons réalisé de nombreux entretiens relatifs (2 000 pages) sur la gestion de la crise sanitaire et l’organisation de crise. En sciences de gestion, il est assez rare d’avoir autant de témoignages et de corpus !

**Philippe Michel** – Le financement de ce type de recherche et le fléchage des crédits sont un véritable enjeu. Les budgets de recherche sur les services de santé, par exemple, sont minimes en comparaison de ceux ciblés sur la recherche biomédicale en santé.

**Se pose la question, avec cette crise inédite, de l’organisation apprenante. Comment intégrer cette dimension d’apprentissage dans nos organisations publiques ?**

**David Vallat** – Les hôpitaux sont des organisations qui apprennent beaucoup, à chaque opération, à chaque situation. Ce sont des organisations en situation d’apprentissage continu, avec des démarches qualité, la recherche des éléments indésirables, une culture qui identifie les problèmes et qui travaille à les résoudre. Ce sont des organisations qui ont déjà dans leur ADN cette notion d’apprentissage. Le retex sur la crise du covid-19 dans les hôpitaux est utile, mais insuffisant. Il est possible d’apprendre de l’expérience qu’à la condition de prendre du recul. C’est le rôle du retex. Il faut ensuite mettre en pratique les acquis.

**Philippe Michel** – Pour parvenir à changer l’organisation, à partir du retex, l’évolution de nos modes de formation est nécessaire. La simulation, sous toutes ses formes, est une approche efficace pour transformer nos comportements individuels et collectifs : c’est bien connu en santé comme dans d’autres secteurs comme la Défense nationale. Elle est déjà pratiquée pour se préparer aux situations sanitaires exceptionnelles comme un attentat, un accident majeur, mais elle doit intégrer la dimension de l’incertitude pour des crises comme la pandémie actuelle. Le gouvernement israélien a, par exemple, construit un programme de simulation pour se préparer à une souche plus létale que l’actuel SARS-CoV-2.

**Le local/le territoire est-il la bonne échelle pour pratiquer le retex et changer nos organisations ?**

**Philippe Michel** – Oui, et les deux sont indispensables.

**Christian Paul** – Distinguons l’échelle d’impulsion d’une politique de retex, et le périmètre de réalisation. On doit défendre l’idée d’une politique nationale de retex locaux. Le Gouvernement et le ministère de la Santé auraient dû, dès la première vague, fixer courageusement ce cap. Nous en sommes très loin.

Le président de la République a commandé et reçu le rapport du Pr Didier Pittet, *Mission indépendante nationale sur l’évaluation de la gestion de la crise du covid-19 et sur l’anticipation des risques pandémiques*<sup>7</sup>. Celle-ci ne conduisit pas un retex, mais produit des conclusions intéressantes, parmi lesquelles la proposition n° 32 de ce rapport : « Avec l’appui d’une mission indépendante, réaliser une synthèse des retours d’expérience menés par les services de l’État, les opérateurs, les entreprises publiques. Le succès d’une telle démarche implique une consultation large des parties prenantes (collectivités territoriales, acteurs associatifs, partenaires sociaux, etc.). »

**David Vallat** – La prise en compte du territoire pousse à avoir des retex sur des domaines divers : le transport, la logistique, la sécurité, etc. Dans une crise systémique, la crise doit être prise en compte dans sa dimension territoriale (avec des niveaux de grossissement différents), il doit y avoir cette prise en considération du territoire dans le retex. Une prise en compte des ressources locales dans la gestion de crise, comme les réserves. Il faut avoir une réflexion sur le territoire et sur les réserves du territoire (par exemple, les réseaux de *makerspaces* dotés d’imprimantes 3D partenaires pour fabriquer un respirateur).

**Le retex est-il une méthode suffisante pour nous préparer aux défis colossaux qui nous attendent ?**

**Christian Paul** – La réponse de principe est aisée : indispensable, mais pas suffisante ; indispensable et notoirement peu pratiquée après les chocs pandémiques. Or, l’amélioration des organisations en dépend. Le corpus existe<sup>8</sup>. Évidemment insuffisant. Le monde public doit apprendre à évoluer dans l’incertitude, mais aussi à cesser les batailles d’arrière-garde, de réformater l’État à la baisse sans discernement. Sous prétexte que l’État ne s’est pas effondré durant la crise en 2020-2021, on voit nombre de dirigeants s’exonérer d’esprit critique. Les dégâts différés apparaissent maintenant, singulièrement au sein des hôpitaux publics.

**David Vallat** – C’est le point de départ d’une prise de recul, d’une capacité d’apprentissage. Pour faire face au changement, il faut avoir du recul, le retex est un outil central, il faut en faire la promotion dans toutes les administrations ; le retex est prétexte à la discussion. C’est un outil puissant, première étape d’une démarche d’apprentissage plus globale.

**Philippe Michel** – J’ajouterais simplement qu’un retex est indispensable et peut être puissant, pour reprendre les termes de mes deux collègues, à condition qu’il soit conduit avec méthode et rigueur. L’exemple de ce colloque organisé avec nos trois regards croisés a été très riche. À recommencer ! ■

7. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/279851.pdf>

8. Ministère de la Santé et des Solidarités, « Méthodologie de retour d’expérience pour les événements sanitaires ou à impact sanitaire, direction générale de la Santé », mars 2007 ([https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour\\_experience.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour_experience.pdf)).



## La Public Factory de Sciences Po Lyon

Lancée à la rentrée universitaire 2018, la Public Factory est une fabrique de projets mobilisant les étudiants de quatrième année autour de problématiques d'action publique et d'intérêt général concrètes et originales pour lesquelles les sciences humaines et sociales peuvent apporter des pistes de réflexion utiles et des réponses. L'objectif de la Public Factory est de créer des liens entre étudiants, chercheurs, acteurs publics (agents des fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, institutions, élus), parapublics et socioéconomiques, autour de sujets de transformations de l'action publique. L'université Lyon 2 et l'IAE de Lyon 3 l'ENS participent également en mobilisant leurs étudiants dans le cadre de certains projets.

Les projets de la Public Factory sont menés sous forme de formation-action. Ils reposent sur des phases de recherche et d'immersion permettant ainsi aux étudiants d'aller à la rencontre des différents acteurs impliqués sur le terrain. Il s'agit d'une méthode pédagogique de formation en situation avec une dimension créative et professionnalisante renforcée.

Pour chaque projet, une restitution est organisée, l'occasion pour nos étudiants de présenter leurs conclusions et recommandations face à l'ensemble des partenaires, enseignants et professionnels présents. Les résultats des travaux sont libres, la Public Factory souhaite s'inscrire dans la perspective des communs de connaissance. Pour cette année universitaire 2021-2022, une centaine d'élèves sont mobilisés sur douze projets différents : prototypage de formation à l'incertitude avec les HCL ; amélioration de l'accueil aux publics à la mairie de Caluire ; habitat et accompagnement social avec la métropole de Lyon ; prototypage d'un tiers-lieu dans un quartier en mutation ; transition énergétique ou nouvelles pratiques de mobilité et mutation des espaces urbains à Saint-Étienne : voici quelques-uns des sujets qui animent les équipes étudiantes de Sciences Po Lyon cette année<sup>9</sup>.

## Le laboratoire RESHAPE, la performance des services de santé

RESearch on HealthcAre PEformance (RESHAPE) est une unité mixte de recherche INSERM U1290 de l'université Claude-Bernard Lyon 1 depuis 2020, et fait suite à l'équipe d'accueil HeSPeR créée en janvier 2016. Cette unité regroupe des enseignants-chercheurs pluridisciplinaires qui mutualisent leurs efforts pour conduire des travaux collaboratifs. Ils sont issus de l'université Claude-Bernard Lyon 1 et de l'université Jean-Monnet de Saint-Étienne. Cette équipe mène des travaux de recherche sur la performance des services de santé dans ses aspects d'efficacité en milieu réel de soins (*effectiveness*), de sécurité et de qualité des soins, d'actions de prévention et prenant en compte le patient dans son intégralité, le professionnel de santé, l'équipe et l'environnement professionnel. Structurée autour de deux axes (performance des services de santé et patient), l'unité a développé des collaborations intra et inter-axes, mobilisant des méthodes quantitatives et qualitatives.

Ce laboratoire de recherche, qui occupe une superficie de 300 m<sup>2</sup>, situé sur le site Rockefeller, s'inscrit dans un environnement Rhône-Alpes particulièrement dynamique en recherche qui facilite les partenariats public/privé, a permis la création de douze pôles de compétitivité et douze filières d'excellence dans le *cluster I-care Technologies de la santé*.

9. Un appel à projets sera lancé en mars 2022 pour récolter les sujets qui animeront les étudiants de Sciences Po Lyon en septembre 2022. Pour en savoir plus, ou proposer des projets pour la rentrée universitaire 2022 : <https://www.sciencespo-lyon.fr/sciences-po-lyon/public-factory>

## La chaire Transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon

La chaire Transformations de l'action publique est une initiative de recherche appliquée consacrée aux mutations et aux innovations qui naissent aujourd'hui dans le monde public. Elle se définit comme une plateforme permettant le croisement des approches et des regards entre chercheurs, praticiens et citoyens. En effet, la démocratie et le monde public connaissent de grandes transformations. Un travail collectif permet d'en mesurer les impacts et d'éclairer ces nouveaux horizons. La chaire Transformations de l'action publique a pour objectif de faire connaître, mais aussi d'inventer et d'expérimenter les politiques publiques de demain, et surtout les façons innovantes de les construire.

Son programme scientifique et pédagogique repose sur le triptyque « démocratie, data, design ». Elle intègre les grandes ruptures de cette période, et s'intéresse aux conséquences des choix publics (les transitions écologiques, numériques, la stratégie de modernisation des grands acteurs, État, collectivités, etc.) et aux mutations à venir.

Initiée par Sciences Po Lyon, la chaire Transformations de l'action publique a pour missions la production et la diffusion de connaissances, la stimulation des débats et le développement d'une communauté d'acteurs, chercheurs, praticiens de l'action publique, élus et experts issus des entreprises.

Cette initiative est rendue possible par des mécènes et financeurs : la Compagnie nationale du Rhône, Mazars, SNCF-Direction TER, la délégation interministérielle à la transformation public (DITP), et au titre du mécénat de compétences, les agences Vraiment Vraiment et Pluricité.

Elle est hébergée et soutenue par la fondation Sciences Po Lyon, elle-même abritée par la fondation pour l'université de Lyon. Une équipe permanente et des chercheurs associés contribuent au socle de ses productions et au développement de ses activités. Ses instances, conseil d'orientation et conseil scientifique, réunissent l'ensemble de ses partenaires, et notamment les laboratoires du site Lyon-Saint-Étienne.

Depuis 2020, la chaire organise des séminaires, diffuse ses activités *via* le site de la chaire Action publique<sup>10</sup>. Elle prépare de nouveaux formats en phase avec les attentes et les débats actuels.

La collection Au fil du débat – Action publique, dirigée par Christian Paul, coordonnateur de la chaire, est éditée en partenariat avec Berger-Levrault.

Ouvrages publiés :

- Paul C. (dir.), *L'action publique face à la pandémie avant, pendant, après la crise*, 2021, Berger-Levrault.
- Agacinski D., Beaucher R. et Danion C., *L'État qu'il nous faut. Des relations à renouer dans le nouveau régime climatique*, 2021, Berger-Levrault.
- Paul C. et Le Métayer D., *Maîtrise de l'IA au service de l'action publique. Une responsabilité individuelle et collective*, à paraître en septembre 2022, Berger-Levrault.

10. <https://chaire-actionpublique.fr>

# SOMMAIRE

## **Dossier** COVID-19, L'IMPOSSIBLE RETOUR D'EXPÉRIENCE ?

Alors que la crise sanitaire s'installe dans la durée, les véritables retours d'expérience (retex), reposant sur une méthode rigoureuse, acceptés par les équipes soignantes et les hiérarchies hospitalières, sont extrêmement rares. Une question s'impose : le retex est-il possible à chaque étape de la crise du covid-19 ?

Exercice essentiel – et premier pas vers l'anticipation des prochaines crises –, le retex n'est pas suffisamment implanté dans la culture des organisations publiques. Ce numéro spécial prolonge une journée d'étude organisée le 4 juin 2021 par la chaire Transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon, les hospices civils de Lyon (HCL) et la Public Factory sur le thème « Covid-19 : les hôpitaux au cœur de la gestion de crise dans les territoires. Quels retours d'expérience ? ».

Ce hors-série revient sur les méthodes, les difficultés, les réussites ou encore les innovations qui ont pu émerger durant les premières vagues de la crise sanitaire. Une sorte de « retex des retex » indispensable pour faire évoluer les pratiques et insuffler une culture permanente de l'apprentissage dans les organisations.

### **La pratique du retex face aux situations complexes et incertaines**

*Propos recueillis par Julien Nessi*

| 12

### **Synthèse des retex des quatre CHU de la région Auvergne Rhône-Alpes**

*Par Ritchcard Bervin, Zoé Fourcade, Laura Martinet, Lorène Sassard, Joséphine Vigouroux et David Vallat*

| 17

### **Henri Bergeron : « La préparation aux prochaines crises tient précisément à la préparation aux retex »**

*Par Philippe Guichardaz*

| 24

### **Georges Képénékian : « Réfléchissons à un plan pour faire face aux prochaines crises sanitaires »**

*Propos recueillis par Stéphane Menu*

| 28

### **Comment construire une vision systémique de la crise ?**

*Par Julien Nessi*

| 31

### **Préparer les crises de demain : le retex, première étape vers une organisation apprenante ?**

*Par David Vallat et Philippe Michel*

| 34

### **Julien Husson : « La crise sanitaire permet d'ouvrir la "boîte noire" de l'organisation et du management hospitalier »**

*Propos recueillis par Philippe Guichardaz*

| 40

### **Gabriel Giacometti : « Cette crise a ouvert les esprits et a favorisé la coopération entre les différents acteurs »**

*Propos recueillis par Philippe Guichardaz*

| 45

### **Évaluation de la réponse internationale à la crise du covid-19 : enjeux, difficultés et perspectives**

*Par Stéphanie Tchiombiano et Agathe Claude*

| 48

### **Retex : comment améliorer les pratiques ?**

*Par la rédaction d'Horizons publics*

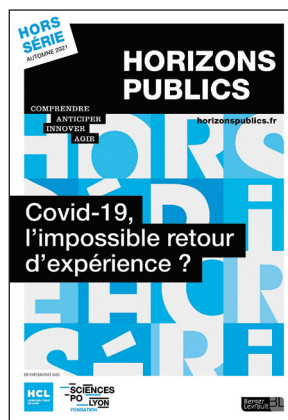
| 54

## COVID-19, L'IMPOSSIBLE RETOUR D'EXPÉRIENCE ?

Alors que la crise sanitaire s'installe dans la durée, les véritables retours d'expérience (retex), reposant sur une méthode rigoureuse, acceptés par les équipes soignantes et les hiérarchies hospitalières, sont extrêmement rares. Une question s'impose : le retex est-il possible à chaque étape de la crise du covid-19 ?

Exercice essentiel – et premier pas vers l'anticipation des prochaines crises –, le retex n'est pas suffisamment implanté dans la culture des organisations publiques. Ce numéro spécial prolonge une journée d'étude organisée le 4 juin 2021 par la chaire Transformations de l'action publique de Sciences Po Lyon, les hospices civils de Lyon (HCL) et la Public Factory sur le thème « Covid-19 : les hôpitaux au cœur de la gestion de crise dans les territoires. Quels retours d'expérience ? ».

Ce hors-série revient sur les méthodes, les difficultés, les réussites ou encore les innovations qui ont pu émerger durant les premières vagues de la crise sanitaire. Une sorte de « retex des retex » indispensable pour faire évoluer les pratiques et insuffler une culture permanente de l'apprentissage dans les organisations.



Henri Bergeron  
Ritchcard Bervin  
Bastien Boussat  
François Blanchardon  
Jean-Yves Blay  
Guillaume du Chaffaut  
Agathe Claude  
Zoé Fourcade  
Frédérique Gama  
Gabriel Giacometti  
Jean-Yves Grall  
Julien Husson  
Georges Képénékian  
Patrick Lagadec  
Matthieu Langlois  
Laura Martinet  
Philippe Michel  
Christian Paul  
Lorène Sassard  
Stéphanie Tchiombiano  
Pierre-Jean Ternamian  
Anne-Claire Thury  
David Vallat  
Joséphine Vigouroux



[horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr)

